

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL BIENESTAR
SOCIAL**



**PERCEPCIONES DEL PERSONAL DEL SERVICIO POLICIAL
MOTORIZADO “LINCE” DE LA 16va. ZONA POLICIAL
PACORA RESPECTO A LA GESTIÓN DE BIENESTAR
SOCIAL LABORAL QUE BRINDA LA DIRECCIÓN DE
BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIAR DE LA POLICÍA
NACIONAL DE PANAMÁ**

POR: JULIA ESPERANZA THOMAS GARCÍA

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL**

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2017

57

03 APR 2018

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA

PROGRAMA DE MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL

HOJA DE APROBACION

La Tesis de JULIA ESPERANZA THOMAS GARCIA

titulada PERCEPCIONES DEL PERSONAL DEL SERVICIO POLICIAL
MOTORIZADO LINCE DE LA 16va ZONA POLICIAL PACORA RESPECTO A LA
GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL QUE BRINDA LA DIRECCIÓN DE
BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIAR DE LA POLICÍA NACIONAL DE PANAMÁ

de la que fue asesora la Magister Luz Aleida Teran B

fue sustentada en la Facultad de Administracion Publica de la Universidad de
Panama el dia 20 de noviembre de 2017

ante el Jurado constituido por

Asesora _____

Jurado _____

Jurado _____

Habiendo recibido la calificacion de 98

Vicerrectoria de Investigacion y Postgrado

Panama _____ de _____ de _____

obsequio del autor

DEDICATORIA

**Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes
porque Jehova tu Dios estara contigo en dondequiera que vayas**

Josue 1 9

Dedico este estudio a toda mi familia en especial a mi esposo Jose Manuel Ortega De
Gracia a mi hijo Jose Manuel Ortega Thomas a mis hermanos Gilberto Matilde
Judith Argelis y a mi madre Maria Esperanza de Thomas (q e p d) quien siempre
mantuvo la fe en mi para la culminacion de este trabajo

***'El emprendedor siempre busca el cambio, responde a el y lo utiliza como
oportunidad'***

Peter Drucker

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso por darme la vida y permitirme culminar este estudio

Al General ® Ruben Dario Paredes por el aporte brindado sobre la evolucion que ha tenido la gestion de bienestar social dentro de la Policia Nacional de Panama

A todo el personal que compone el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16ª Zona Policial Pacora que desinteresadamente dieron su valiosa opinion para este estudio

A la Licenciada Mercedes Lasso de Aleman por su aporte en materia de bienestar social de la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar

A los (as) docentes de la maestria en Gerencia del Bienestar Social que con su vasta experiencia me apoyaron y me guiaron para ser una mejor profesional

A todos mis familiares seres queridos amigos y amigas mas allegados (as) que durante todo el periodo de estudios me dieron su amor apoyo y voz de aliento para alcanzar esta meta trazada

Gracias

INDICE GENERAL

HOJA DE APROBACION	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	XI
INDICE DE GRAFICAS Y FIGURAS	XII
ACRONIMOS Y ABREVIATURAS	XIV
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES / SUMMARY AND KEYWORDS	XV
 INTRODUCCION	 17

CAPITULO 1

ESTADO SITUACIONAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

1 1 El objeto de estudio	20
1 1 1 El problema de investigacion	20
1 1 2 Preguntas de investigacion	25
1 1 3 Ambito de investigacion	26
1 1 4 Las variables y su definición conceptual operativa	27
1 2 Justificacion de la investigacion	28
1 3 Objetivos de estudio	31
1 3 1 Objetivo general	31
1 3 2 Objetivos especificos	31
1 4 Delimitacion y alcance	32
1 5 Limitaciones de la investigacion	32
1 6 Finalidad de la investigacion	32

CAPITULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2 1 Conjuncion del corpus referencial	35
2 2 Los Recursos Humanos desde la teoria de la administracion	36
2 2 1 Teoria clasica	36
2 2 2 Teoria del comportamiento	38
2 2 3 Teoria neoclasica	39
2 2 4 Teoria Moderna	42

2 3	Teorias clasificatorias de las necesidades sociales	42
2 3 1	Teoria de la jerarquia de necesidades de Maslow	43
2 3 2	Teoria del desarrollo Galtung y Wirak	48
2 3 3	Teoria de las necesidades de Bradshaw	48
2 3 4	Teoria de Ander Egg	49
2 3 5	Teoria de Agnes Heller	50
2 3 6	Teoria de Herbert Marcuse	51
2 3 7	Teoria de Doyal y Gough	51
2 3 8	Teoria de motivacion de Hezberg	54
2 4	Teoria de la Gerencia Social	56
2 3 1	Concepto de Trabajo Social	56
2 3 2	Concepto de Gerencia Social	59
2 3 3	Trabajo Social y la Gerencia Social	63
2 5	Teoria de la Gerencia de Bienestar Social	67
2 5 1	Concepto de bienestar desde la perspectiva historica y social	67
2 5 2	Teoria general de sistemas	70
2 5 3	Concepto de organizacion y gestion	75
2 5 4	Organizacion y gestion policial	77
2 5 5	Calidad de vida	79
2 5 6	Calidad de vida laboral	80
2 6	Marketing de los servicios sociales	88
2 7	Calidad del servicio para el colaborador de la empresa Norma ISO	92

CAPITULO 3

BIENESTAR SOCIAL EN LA POLICÍA NACIONAL DE PANAMÁ

3 1	Caracterizacion de la institucion	95
3 1 1	Generalidades	95
3 1 2	Evolucion historica	95
3 1 2 1	Contexto institucional 1903 1951	95
3 1 2 2	Contexto institucional 1952 1982	96
3 1 2 3	Contexto institucional 1983 1989	98
3 1 2 4	Contexto institucional 1990 a la actualidad	98
3 1 3	Marco legal institucional	100
3 1 3 1	Fundamentacion constitucional	100
3 1 3 2	Ley Organica	101
3 1 4	Estructura organizativa institucional	102
3 1 4 1	Organigrama institucional	102
3 1 4 2	Mision y vision institucional	106

3 1 4 3	Grados o rangos	106
3 2	Servicio Policial Motorizado Lince	108
3 3	Bienestar Social de la Policia Nacional de Panama	110
3 3 1	Evolucion del Bienestar Social de la Policia Nacional	110
3 3 2	Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar	115
3 3 2 1	Mision y vision de la direccion	115
3 3 2 2	Objetivos de la direccion	116
3 3 2 3	Estructura organizativa de la direccion	117
3 3 2 3 1	Departamento Administrativo	118
3 3 2 3 2	Departamento de Bienestar Laboral	118
3 3 2 3 3	Departamento de Genero e Igualda de Oportunidades	120
3 3 2 3 4	Departamento de Deportes y Recreacion	121
3 3 2 3 5	Departamento de Servicios Medicos	121
3 3 2 3 6	Departamento de Atencion Integral a los casos de Violencia Domestica	122
3 3 2 4	Estructura de mando perfil profesional y funciones Generales	122
3 3 2 5	Personal profesional de la direccion	125

CAPITULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

4 1	Cuadratura metodologica de la investigacion	128
4 1 1	Tipo y nivel de estudio	128
4 1 2	Enfoque de la investigacion	129
4 1 3	Poblacion y muestra	130
4 1 4	Tecnicas e instrumentos	131
4 1 5	Operacionalizacion de las variables	133
4 1 6	Prueba piloto de la encuesta	136
4 1 7	Codificacion de la encuesta	136
4 1 8	Categorizacion de la informacion cualitativa	137
4 1 9	Analisis de la informacion	137

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5 1	Consideraciones en torno al analisis	139
------------	---	------------

5 2	Descripcion y analisis cuantitativo	139
5 2 1	Perfil de la unidad	139
5 2 1 1	Caracteristicas personales	140
5 2 1 1 1	Sexo del entrevistado	141
5 2 1 1 2	Edad del entrevistado	142
5 2 1 1 3	Estado Civil del entrevistado	143
5 2 1 1 4	Estado civil y edad del entrevistado	144
5 2 1 1 5	Numero de hijos del entrevistado	145
5 2 1 1 6	Numero de hijos y edad del entrevistado	146
5 2 1 1 7	Lugar de residencia	147
5 2 1 1 7	Lugar de residencia y estado civil	148
5 2 1 2	Caracteristicas academicas	150
5 2 1 2 1	Escolaridad del entrevistado	150
5 2 1 2 1	Escolaridad y edad del entrevistado	151
5 2 1 3	Caracteristicas profesionales	152
5 2 1 3 1	Cargo en la institucion	153
5 2 1 3 2	Cargo en la institucion y edad	154
5 2 1 3 3	Tiempo de servicios prestados en la Policia Nacional	155
5 2 1 3 4	Cargo en la institucion y Tiempo de servicios prestados en la Policia Nacional	156
5 2 1 3 5	Tiempo de servicios prestados en el Servicio Policial Motorizado Lince	157
5 2 1 3 6	Salario del entrevistado	158
5 2 1 3 7	Salario y numero de hijos del entrevistado	161
5 2 2	Conocimiento de los servicios de bienestar	162
5 2 3	Calidad de los servicios de bienestar	164
5 2 3 1	Accesibilidad de los servicios de bienestar	164
5 2 3 2	Calidad de los servicios de bienestar	166
5 2 3 3	Divulgacion y promocion de los servicios de bienestar	167
5 2 3 4	Informacion de los factores de riesgo	168
5 2 3 5	Prontitud y eficacia de los servicios de bienestar	168
5 2 4	Satisfaccion de los servicios de bienestar	169
5 3	Descripcion y analisis cualitativo	171
5 3 1	Aporte a los servicios de bienestar	171
5 3 1 1	Bienestar Social	171
5 3 1 2	Programas y servicios brindados	172
5 3 1 3	Contribucion de los Programas y servicios brindados	173
5 3 1 4	Analisis FODA	174
5 3 2	Categorias de Analisis	175

5 3 2 1 Conocimiento	175
5 3 2 2 Calidad	175
5 3 2 3 Satisfaccion	176

CAPITULO 6

PROPUESTA DE MERCADEO SOCIAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA PROMOVER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR

6 1 Presentacion	178
6 2 Fundamentacion	179
6 3 Objetivos	186
6 4 Prioridades	187
6 5 Estructura de recursos	189
6 6 Evaluacion	191

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia	196
---------------------	------------

ANEXOS

Anexo 1	202
Anexo 2	203
Anexo 3	204
Anexo 4	206
Anexo 5	207
Anexo 6	213
Anexo 7	214
Anexo 8	216
Anexo 9	217

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Tabla 1. Principios que determinan la calidad de vida laboral.....	84
Tabla 2. Estructura de mando, perfil profesional y funciones generales a nivel de jefatura nacional, por departamento y sección de la Dirección de Bienestar Policial y Familiar: año 2016.....	123
Tabla 3. Personal profesional con que cuenta la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar: año 2016.....	126
Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables.....	135
Cuadro 1. Perfil de la población juramentada, según características personales: año 2016.....	140
Cuadro 2. Perfil de la población juramentada, según características académicas: año 2016.....	150
Cuadro 3. Perfil de la población juramentada, según características profesionales: año 2016.....	152
Tabla 5. Modificaciones salariales de la Policía Nacional: año 2015 y 2017.....	160
Cuadro 4. Respuesta de la población juramentada, según conocimiento de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	162
Cuadro 5. Valoración de la población juramentada, según accesibilidad de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	165
Cuadro 6. Valoración de la población juramentada, según calidad de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	166
Cuadro 7. Valoración de la población juramentada, según divulgación y promoción de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	167
Cuadro 8. Valoración de la población juramentada, según información de los factores de riesgo de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	168
Cuadro 9. Valoración de la población juramentada, según prontitud y eficacia de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	168
Cuadro 10. Satisfacción de la población juramentada, de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar: año 2016.....	170
Tabla 6. Categorías de análisis consideradas en la entrevista a los representantes de la dirección nacional de bienestar policial y familiar y del servicio policial motorizado lince: análisis cualitativo de la dimensión conocimiento.....	175
Tabla 7. Categorías de análisis consideradas en la entrevista a los representantes de la dirección nacional de bienestar policial y familiar y del servicio policial motorizado lince: análisis cualitativo de la dimensión calidad.....	175
Tabla 8. Categorías de análisis consideradas en la entrevista a los representantes de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar y del Servicio Policial Motorizado Lince: análisis cualitativo de la dimensión satisfacción.....	176

INDICE DE GRAFICAS Y FIGURAS

Figura 1 Piramide de necesidades de Maslow	47
Figura 2 Modelo dual de la motivación de Hezberg	55
Figura 3 Modelo de intervencion de calidad de vida laboral	83
Figura 4 Organigrama de la Policia Nacional de Panama	105
Figura 5 Organigrama de la direccion de recursos humanos año 1990 1996	112
Figura 6 Organigrama de la direccion de bienestar laboral años 2002 2005	114
Figura 7 Organigrama de la direccion nacional de bienestar policial y familiar	117
Grafica 1 Poblacion juramentada que opera en el Servicio Policial Motorizado lince de la 16 Zona Policial Pacora segun sexo año 2016	141
Grafica 2 Poblacion juramentada que opera en el Servicio Policial Motorizado lince de la 16 Zona Policial Pacora segun rango de edad año 2016	143
Grafica 3 Poblacion juramentada que opera en el Servicio Policial Motorizado lince de la 16° Zona Policial Pacora segun estado civil y rango de edad año 2016	144
Grafica 4 Poblacion juramentada que opera en el Servicio Policial Motorizado lince de la 16 Zona Policial Pacora segun numero de hijos año 2016	145
Grafica 5 Poblacion juramentada que opera en el Servicio Policial Motorizado lince de la 16 Zona Policial Pacora segun rango de edad y numero de hijos año 2016	146
Grafica 6 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora segun numero de hijos y rango de edad año 2016	147
Gráfica 7 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora segun lugar de residencia año 2016	148
Grafica 8 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora segun estado civil y lugar de residencia año 2016	149
Grafica 9 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por nivel de escolaridad año 2016	150
Grafica 10 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por nivel de escolaridad y rango de edad año 2016	151
Grafica 11 Población juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por cargo que ocupa en la institucion año 2016	153
Grafica 12 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por nivel de cargo en la institucion y rango de edad año 2016	154
Grafica 13 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado Lince de la 16ª zona policial pacora por tiempo en la policia nacional año 2016	155
Grafica 14 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado	

lince de la 16ª zona policial pacora por cargo en la institucion y tiempo en la policia nacional año 2016	157
Grafica 15 Población juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por tiempo en el servicio policial motorizado lince año 2016	158
Grafica 16 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por rango de salario año 2016	159
Grafica 17 Poblacion juramentada que opera en el servicio policial motorizado lince de la 16ª zona policial pacora por rango de salario y numero de hijos año 2016	162
Grafica 18 Respuesta de la poblacion juramentada segun conocimiento de los servicios prestados por la direccion nacional de bienestar policial y familiar año 2016	163
grafica 19 Valoracion de la poblacion juramentada segun accesibilidad de los servicios prestados por la direccion nacional de bienestar policial y familiar año 2016	165
Grafica 20 Valoracion de la poblacion juramentada segun calidad de los servicios prestados por la direccion nacional de bienestar policial y familiar año 2016	166
Grafica 21 Valoracion de la población juramentada segun divulgacion y promocion de los servicios prestados por la dirección nacional de bienestar policial y familiar año 2016	167
Grafica 22 Valoración de la poblacion juramentada segun información de los factores de riesgo por la dirección nacional de bienestar policial y familiar año 2016	168
Grafica 23 Valoración de la poblacion juramentada segun prontitud y eficacia de los servicios prestados por la direccion nacional de bienestar policial y familiar año 2016	169
Gráfica 24 Satisfaccion de la población juramentada por los servicios prestados por la direccion nacional de bienestar policial y familiar año 2016	170

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

CVL	Calidad de Vida Laboral
DIJ	Dirección de Investigación Judicial
<i>Ibid</i>	En el mismo lugar
INEC	Instituto de Estadística y Censo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINSEG	Ministerio de Seguridad Pública
PNP	Policía Nacional de Panamá
SENAFRONT	Servicio Nacional de Fronteras
SENAN	Servicio Nacional Aeronaval
s/f	Sin fecha
VD	Variable Dependiente
VI	Variable Independiente
<i>Vid</i>	<i>Véase</i>
<i>V gr</i>	<i>Verbi gratia</i> o por ejemplo

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES / SUMMARY AND KEYWORDS

Resumen

La investigación Percepciones del personal del Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora respecto a la gestion de bienestar social laboral que brinda la Direccion de Bienestar Social y Familiar de la Policia Nacional de Panama permitio comprobar desde la teoria a la realidad y de la realidad a la teoria procesos constructivos valorativos ante las dimensiones de la gestión de los servicios de bienestar brindados a la unidad policial y sus familias que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar Los resultados empiricos arrojados en esta investigacion a traves de las motivaciones y valoraciones individuadas en las unidades policiales que consumen los servicios evidenciaron hallazgos de aspectos que son debilidades contrarias al desarrollo del bienestar laboral La parte conclusiva llevo a la construccion de la propuesta de mercadeo social como herramienta gerencial para promover los servicios que ofrece la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar

Palabras claves

Bienestar social Bienestar laboral Gerencia Social Servicios de bienestar Calidad de vida Calidad de los servicios mercadeo social

Summary

The investigation Perceptions of the personnel of the Motorized Police Service Lince of the 16th Pacora Police Zone regarding the management of social welfare at work provided by the National Directorate of Social and Family Welfare of the National Police of Panama allowed to verify from theory to reality and reality to theory constructive processes valued before the dimensions of the management of welfare services provided to the police unit and their families provided by the National Directorate of Police and Family Welfare The empirical results of this investigation through the motivations and individual assessments in the police units that consume the services evidenced findings aspects that are weaknesses contrary to the development of the work well being The concluding part led to the construction of the social marketing proposal as a managerial tool to promote the services offered by the National Directorate of Police and Family Welfare

Keywords

Social welfare Job well-being Social management Wellness services Quality of life Quality of services social marketing

INTRODUCCIÓN

Introducción

En el presente proyecto se realiza una propuesta que tiene como fin mejorar la gestión de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar al Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora. El interés principal que motivó este proyecto, fue el de proponer un plan de mejoramiento que brinde las correcciones necesarias para poder incrementar los niveles de calidad en los servicios multidisciplinarios que brinda la dirección, para satisfacer a las unidades policiales.

Para cumplir de manera óptima con el objetivo trazado, se dividió el proyecto de investigación en seis capítulos.

El primer capítulo es una representación general del objeto de estudio, que incluye el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, el ámbito de investigación y las variables de estudio. De igual forma, se incluyen otros aspectos generales de la investigación con sus respectivos subtemas como son justificación, objetivos, delimitación y alcance, limitaciones y finalidad de la investigación.

El segundo capítulo es la descripción de toda la teoría que se empleará a lo largo del proyecto, con la que se explica el enfoque que se le han dado a los principales conceptos que intervienen en la problemática del presente trabajo.

En el tercer capítulo se hace una caracterización de la Policía Nacional de Panamá, su evolución histórica, su marco legal institucional y su estructura organizativa. Se incluye, además, la evolución del bienestar social en la Policía

Nacional de Panamá y la caracterización de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

El cuarto capítulo describe el marco metodológico donde se definió el enfoque, tipo y nivel de la investigación; así como la operacionalización de las variables y las etapas de la investigación. De igual forma, se plantea la población y muestra del estudio y los instrumentos de recolección utilizados para recabar información sobre las variables de estudio.

El quinto capítulo aborda los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las 45 unidades de los *Lince*; y a los encargados, tanto de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar como del Servicio Policial Motorizado Lince, todos funcionarios de la Policía Nacional de Panamá.

En el sexto capítulo, se elabora una propuesta de mercadeo social como herramienta gerencial para promover los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que soportan el trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

**ESTADO SITUACIONAL DEL OBJETO DE
ESTUDIO**

1.1. El objeto de estudio

La gestión de los servicios de bienestar policial y familiar, brindados por la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, se han acompañado con una serie de variables explicativas, sobre los tratamientos gestores de estrategias, para el fortalecimiento del bienestar policial y familiar de los funcionarios que laboran en el Servicio Policial Motorizado *Lince*.¹

Se ha construido metodológicamente el encuadre y ámbito de la presente investigación, de modo que los factores cuyas operatividades les dieron una ampliación, suceden en indicadores que representan los *sentires*, *decires* y *haceres* por parte de los actores sociales (unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince*), tratados como objetos y sujetos de la investigación.

1.1.1. El problema de investigación

Es necesario enfatizar, que constitucionalmente es deber del Estado brindar la seguridad y sana convivencia a todos los ciudadanos. Es tan amplia y trascendental esta obligación del Estado, que trae inmerso en ella grandes retos y desafíos.

Actualmente, se están generando cambios profundos e irreversibles que están modificando cada vez más la vida social, institucional y profesional, causados

¹ Creado en el año 1993 con el objetivo fundamental de proporcionar una vigilancia de seguridad más efectiva en el área bancaria; con unidades equipadas especialmente para tener mayor movilidad y funcionabilidad.

fundamentalmente por los avances científicos, tecnológicos, económicos, políticos y sociales, que obligan a replantear nuevas relaciones Estado- sociedad-individuo.

La institución policial no es ajena a estos cambios, teniendo en cuenta que el país exige una policía fortalecida en sus valores y principios; sustentada en un alto nivel de competitividad, calidad y productividad y fomentando a su vez el bienestar social del personal policial y sus familias. En este sentido, el bienestar social hace referencia al conjunto de condiciones de existencia y de disfrute de la vida; que, además, de las condiciones materiales, son las condiciones sociales, culturales, espirituales y afectivas cuya importancia y significación en la felicidad y el bienestar humano son innegables (Naciones Unidas, 1995).

Panamá, desde 1990 a la fecha, inició una política de direccionamiento policial con el fin de brindar protección a la vida, honra y bienes de los nacionales y extranjeros, bajo la jurisdicción territorial; así como, prevenir los hechos delictivos y conservar el orden público, con una mirada reconciliadora y democrática. Esta política de direccionamiento, fue encaminada a consolidar un liderazgo institucional; y unificar los proyectos de vida profesionales y personales de sus funcionarios.

Con la incorporación del concepto de *Bienestar Policial*, al contexto institucional, a través de la Ley orgánica de la Policía Nacional,² y a partir de la aprobación de la

² Ley 18 de 3 de junio de 1997

Ley de carrera administrativa,³ quedó establecido que todas las instituciones del Estado debían contar con una dirección que garantizara el bienestar del servidor público.

Bajo este encuadre normativo, fue creada la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar,⁴ dentro de la Policía Nacional de Panamá, la cual viene trabajando en el bienestar integral y desarrollo humano del personal juramentado, no juramentado y sus familias, a través de la atención de profesionales idóneos, a saber: trabajadores sociales, psicólogos, médicos, etc.

Ello ha implicado, una gran responsabilidad no solo por parte de la propia dirección y la gestión que realiza; sino, por parte de cada uno de los profesionales, puesto que durante la provisión de servicios que se presta, el trabajador corrobora si su percepción de la prestación requerida es menor, igual o mayor a las expectativas que se había formado sobre el servicio (relaciona expectativa y percepción). Este resultado influenciará en su labor profesional, ya que su nivel de satisfacción repercute en su productividad, y esta a su vez, otorga valor a los servicios ofrecidos: *le otorga calidad al servicio*.

Según Deming (1993), “hablar de calidad de los servicios es considerar tres factores básicos: i) el cliente, es quién “se beneficia de los procesos, servicios y

³ la Ley N° 9 de Carrera Administrativa, se aprobó el 20 de junio de 1994 y, posteriormente, se aprueba su reglamento a través del Decreto Ejecutivo N° 222, de 12 de septiembre de 1997. Entre 1997 y 1999 se elaboraron procedimientos para ingreso, ausencias, periodos de prueba, reintegros, reintegros, retiro, movilidad y capacitación.

⁴ A partir del 1 de abril de 2012 (Mediante Directiva de Orden General 75.02.2012 de la Policía Nacional de Panamá).

productos de la empresa; ii) el servicio, entendido como el conjunto de actividades intangibles derivadas de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del cliente, y iii) el proceso, conjunto de actividades que conjuga recursos humanos, metodológicos, materiales y equipos, que tiene por objeto la obtención del producto o servicio final". La calidad surge "cuando el usuario siente satisfacción al ser atendido y el proveedor siente satisfacción de otorgar servicios". (Ishikawa 1990).

La Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, avanza hacia la procuración de la calidad de vida del trabajador policial y de su familia, en el entendido que esta incide directamente en el desempeño laboral; y, por ende, en la consecución de la misión institucional. A nivel institucional, se han atendido una diversidad de casos suscitados a unidades y sus familiares.

Dentro del Servicio Policial Motorizado *Lince*, las necesidades de bienestar social son altamente demandadas; producto de los elevados riesgos laborales en los que incurre esta unidad;⁵ por encima, incluso, del ejercicio laboral de las unidades policiales regulares. En esta unidad, es recurrente el número de fallecimientos en el cumplimiento del servicio; accidentes con secuelas de lesiones permanentes y pérdidas funcionales parciales o totales, con sus consecuencias a nivel social-familiar y económico.

⁵ Se utiliza como medio de transporte una moto, para dos unidades policiales.

Para el año (2015), la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, a través de la sección de trabajo social de la 16° Zona Policial Pacora; atendió una variedad de riesgos profesionales por lesiones en las extremidades (piernas, brazos, hombros). Hay que tener en cuenta que la moto se muestra como un medio de transporte potencialmente peligroso; razón por la cual, ha convertido a estas unidades en las más expuestas a riesgos. Esta situación ha trascendido la institución, al punto que algunos medios de comunicación, se han abocado a dar a conocer esa realidad.⁶ La ocurrencia de este tipo de accidentes, en el campo laboral, además de afectar la salud y calidad de vida del trabajador, genera un impacto económico y psicológico al que lo sufre y a sus familiares.

Se añade a esta situación riesgosa, el hecho de cumplir con una jornada de horario prolongada, producto de la falta de efectivos en el campo, que merma no solo la salud sino el tiempo de vida familiar y lúdico necesario para garantizar un sano equilibrio, entre la vida laboral y la vida personal y familiar. Cabe señalar, que, del total de casos atendidos de esta unidad especializada (en el año 2015), el 60,0% estuvieron relacionados a violencia doméstica.

Toda organización orientada hacia la calidad requiere de trabajadores/as motivados/as que participen activamente en las funciones que se le asignan, y que sean recompensados por sus contribuciones. Es decir, la competitividad

⁶ V.gr. Diario El Siglo (13 de abril de 2014).

organizacional, la calidad y productividad, requieren, obligatoriamente, de una vida laboral adecuada. Esto significa, que, en procura de cumplir con la misión institucional, la Policía Nacional de Panamá no debe olvidar a sus unidades policiales.

Por lo arriba expuesto, para iniciar este proceso investigativo se requiere determinar la gestión de servicios brindados, realizada en pro del bienestar social, por la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, a las unidades policiales y sus familias, del Servicio Policial Motorizado *Lince*, de la 16° Zona Policial Pacora.

1.1.2. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación sirven de soportes-guías en la investigación, ayudando a centrar y corregir a medida que se fue desarrollando el trabajo teórico, metodológico, tecnológico-praxeológico.

- ¿Cuál es el perfil del personal del Servicio Policial Motorizado *Lince*?
- ¿Cuáles son los Programas de Bienestar Social que desarrolla la Dirección de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá?
- ¿El personal del Servicio Policial Motorizado *Lince*, conoce los servicios que brinda la Dirección de Bienestar Policial y Familiar?
- ¿Consideran las unidades policiales *Lince* que los servicios que brindan la Dirección de Bienestar Policial y Familiar, son accesibles?
- ¿Perciben las unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince*, calidad en la prestación de estos servicios?

- ¿Está Satisfecho el personal del Servicio Policial Motorizado *Lince*, respecto a los servicios que brinda la Dirección de Bienestar Policial y Familiar?
- ¿Conocen las Jefaturas de Bienestar Policial y Familiar, y Servicio Policial Motorizado “Lince” el concepto de Bienestar Social?
- ¿Cuál es el análisis del FODA de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar?

1.1.3. Ámbito de investigación

El ámbito sobre el cual se dio la captura de los datos primarios, fue en las instalaciones de la 16° Zona Policial Pacora. Se precisaron y fijaron las aplicaciones del instrumento, en base a la colaboración brindada por las unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince*, bajo la anuencia del Subcomisionado Ricaurte De La Espada, Jefe del Servicio Policial Motorizado *Lince*.

Sobre las apreciaciones emitidas por los actores sociales, estas permiten mensurar y verificar los equilibrios o desequilibrios contrastados en base a los datos empíricos sobre la gestión de los servicios de bienestar. Estas evidencias abrieron una perspectiva de análisis constructivo, en base a los hallazgos encontrados en la investigación.

1.1.4. Las variables y su definición conceptual-operativa

La situación problema está referida a través de la gestión de los servicios de bienestar policial y familiar, sobre los que se han aplicado estrategias de mayor efectividad, aspectos estos que están relacionados de manera directa e indirecta con los factores causativos. Por lo tanto, estas variables aludidas han adoptado una definición operacional cónsona, con una serie de dimensiones nominativas y subdimensiones operativas (*indicadores/descriptores*),⁶ que han medido y cualificado las incidencias y contrastaciones empíricas.

La investigación contiene cinco variables, cuatro variables independientes (V.I.); y una variable dependiente (V.D.), a saber:

- Perfil de la unidad (V.I.)
- Información sobre comunicación de los servicios de bienestar (V.I.)
- Calidad de los servicios de bienestar (V.I.)
- Satisfacción de los servicios de bienestar (V.I.)
- Gestión de servicios de bienestar prestados en la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar (V.D.)

Las definiciones operacionales de las cuatro (4) variables independientes, y una (1) variable dependiente, a saber:

⁶ Son analizados *infra* en el Cap. 4.

Variables independientes (V.I.):

- *Perfil de la unidad.* Conjunto de características personales, académicas y profesionales de las unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince*.
- *Información sobre comunicación de los servicios de bienestar.* Conocimiento que tienen las unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince* sobre los servicios de bienestar de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.
- *Calidad de los servicios de bienestar.* Valoración que dan las unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince*, a los servicios de bienestar brindados por la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.
- *Satisfacción de los servicios de bienestar.* Satisfacción o insatisfacción que sienten las unidades del Servicio Policial Motorizado *Lince* y sus familias sobre los servicios de bienestar brindados por la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

Variable dependiente (V.D.):

- *Gestión de servicios de bienestar prestados en la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.* Es la conjunción de acciones-resultados propositivos de las cuatro (4) variables independientes.

1.2. Justificación de la investigación

Las unidades de la Policía Nacional son profesionales que, en su desempeño cotidiano, están expuestos a riesgos laborales mayores en comparación con otros

grupos de trabajadores. El trabajo policial no sólo se desarrolla en espacios abiertos, sino también en las dependencias policiales, que en muchas ocasiones presentan graves deficiencias en las condiciones o ambiente de trabajo, como son: espacio disponible muy reducido, pobre higiene, falta de confort térmico, poca ventilación, mal estado de la iluminación, sobre todo en los espacios interiores, no destinados a la atención del público, pero que usan los y las funcionarios (as) de la policía.

Diversos estudios científicos previos, como el modelo dual de Herzberg, Pirámide de Maslow, Idalberto Chiavenato, entre otros; han demostrado que existe una relación estrecha e importante entre la satisfacción de necesidades básicas individuales y sus niveles de eficiencia y productividad, los cuales detallamos en la fundamentación teórica de la presente investigación.

Estas relaciones persona-organización adquieren especiales dimensiones en el caso de la policía, por la exposición diaria al peligro que cubre desde un accidente hasta la muerte. El nivel de presión al que es sometido el personal *Lince*, desde su entrenamiento hasta el desempeño de sus funciones, es elevado; y algunos, no logran manejarlo adecuadamente. Como resultado, las descargas emocionales se trasladan a los hogares dando lugar a episodios de violencia doméstica; así como, a desgastes emocionales profundos a los que pueden llegar las unidades policiales.

El bienestar del personal de la policía demanda atención psico-social, pero también el aseguramiento de condiciones laborales satisfactorias, así como servicios

complementarios de bienestar social que hagan de la relación familia-trabajo un complemento y no un conflicto.

Sin embargo, no basta con una buena programación y con las intenciones programáticas. Hay que conocer de viva voz de los usuarios del servicio si se están logrando estos propósitos y por eso es necesario conocer sus percepciones, a fin de introducir los correctivos o las medidas novedosas que los resultados sugieren.

Resulta necesario entonces, desde la óptica de la gerencia social, analizar la gestión de bienestar social en la relación organización-individuo-trabajo, que desarrolla la Dirección de Bienestar Policial y Familiar, desde la perspectiva de sus propios usuarios, de manera tal que se pueda mantener una correspondencia que garantice el desarrollo efectivo de la organización.

El beneficio o aporte que nos brindará este estudio será el de proponer algunas medidas de orden gerencial que le permita a la entidad mejorar la gestión de los servicios que brinda la Dirección de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá.

Este proceso investigativo permite hacer un aporte de evaluación, estableciendo criterios para el fortalecimiento de la Dirección de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional. La propuesta dará a conocer aspectos importantes de la gerencia social, planteando acciones que le permita a la entidad mejorar los servicios que brinda al personal que labora en la institución y sus familias.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Analizar la gestión de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá, y su contribución al bienestar social del Servicio Policial Motorizado *Lince* de la 16ª Zona Policial Pacora.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir las características personales, académicas y profesionales, del personal del Servicio Policial Motorizado *Lince*, para elaborar el perfil del grupo.
- Describir la percepción del personal del Servicio Policial Motorizado *Lince* acerca de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.
- Identificar una aproximación al nivel de satisfacción del personal del Servicio Policial Motorizado *Lince*, con respecto a los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar
- Analizar la gestión de Bienestar Social, de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar y del Servicio Policial Motorizado *Lince*.
- Formular una propuesta de Gerencia Social para el fortalecimiento de la gestión de bienestar social que desarrolla la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá.

1.4. Delimitación y alcance

El presente estudio se circunscribe a la 16° Zona Policial Pacora, de la Policía Nacional de Panamá. Su alcance es conocer la gestión de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá; y su contribución al bienestar social del Servicio Policial Motorizado *Lince*.

1.5. Limitaciones de la investigación

Una de las dificultades padecidas en el proceso realizativo, fue la consecución de la entrevista por parte del personal policial Lince, de la 16° Zona Policial de Pacora, debido a la propia dinámica laboral del personal (desplazamiento al campo de trabajo). Por otro lado, el temor manifiesto del personal por brindar información de su ámbito laboral. Ello implicó, una serie de visitas al lugar para lograr la aplicación del instrumento; y acordar, con cada entrevistado, que se asumiría la confidencialidad de los datos en cuanto al uso de la información proporcionada.

1.6. Finalidad de la investigación

La finalidad y necesidad imperiosa y proactiva de esta investigación, mis esfuerzos y empeños por haber culminado exitosamente esta investigación, se deben a mi fe en Dios, mis compromisos personales, familiares, la ayuda técnica y la orientación de mi asesora, que me permitieron elaborar esta tesis.

Considero que esta investigación, servirá para estimular la adopción de medidas para el fortalecimiento de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la

Policía Nacional de Panamá; y como marco de referencia, para que se implementen los ajustes que sean necesarios para la prestación de servicios de calidad.

Los aportes de cada uno de los capítulos, permitieron elaborar una *Propuesta de mercadeo social* como herramienta gerencial para promover los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, de la Policía Nacional de Panamá, encaminadas al bienestar social de los funcionarios que laboran en la institución.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Conjunción del corpus referencial

En todo inicio operan siempre criterios subjetivistas de allí que como analizadora de la realidad implico para ello unas ampliaciones conceptualizadas. En este sentido he tenido el cuidado de precisar el uso de conceptos que devienen por las acotaciones facticas al objeto y ambito del estudio.

Este corpus referencial sustentador se convierte en soporte y legitimador de los hallazgos empiricos encontrados sirviendo de guia iluminadora para desentrañar las multiples complejidades empiricas y la representación científica aludida o praxeologica es decir la procuracion del vinculo indisoluble entre la teoria y la practica o contrastacion de la realidad real e inmaterial (Ibañez 1994).

Este marco explicara el enfoque que se le han dado a los principales conceptos que intervienen en la problemática del presente trabajo: bienestar social, gerencia del bienestar social, calidad de los servicios.

La configuracion de estos conceptos se ha obtenido de la recopilacion y analisis de informacion que definen de la manera mas adecuada las conceptualizaciones que componen el problema planteado.

Si bien existen distintos enfoques y teorias que explican estos conceptos, a través de las siguientes paginas se podran conocer y dilucidar la base que sustenta estas definiciones con el fin de no confundir o dar una interpretacion erronea de estos.

Según Balestrini (2002), el marco teórico es "el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio". De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes.

2.2. Los Recursos Humanos desde la teoría de la administración

Es importante señalar, que existe una amplia variedad de teorías y enfoques de diversos autores en relación a la Teoría de la Administración, que subrayan la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones.

El recurso humano se ha convertido en un tema importante para las organizaciones, donde se busca saber administrar a los trabajadores para que a través de la satisfacción de los mismos se genere un mejor rendimiento en la organización.

Resulta oportuno, contrastar los avances en materia de recurso humano, estudiando los diferentes pilares de la administración y sus teorías.

2.2.1. Teoría clásicas

Según Torres (2014), "la teoría clásica se caracterizó por un enfoque normativo, el cual consiste en determinar cuáles son las funciones propias de la empresa y el prescriptivo se refiere a los principios generales del administrador en su actividad. Esta teoría concibe la organización como una estructura y disposición de las partes que la constituyen, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo".

La teoría clásica, refleja como exponentes a Frederick Taylor, Henri Fayol, y el aporte de Max Weber. Taylor propuso un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

- Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
- Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
- Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizará conforme a los principios de la administración científica.
- La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

Seguido de Taylor, aparece Henry Fayol, que transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

Para Fayol, la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

Por su parte, Max Weber, planteó que el Estado tiene los mismos aspectos que una organización privada. Sus ideas fueron encaminadas al comportamiento y a la estructura de las empresas; dentro de las cuales, estaba el trato a los trabajadores en donde se respetaba cierta jerarquía, es decir, manejar un modelo burocrático.

Los planteamientos, de los llamados padres de la administración, Taylor y Fayol, apuntaban a que el trabajo es indispensable dentro de la organización, pero no los trabajadores; ya que estos podían ser reemplazados, pues solo aportaban labores cotidianas y no se preocupaban por pertenecer de lleno a las empresas.

Weber, plantea que el punto clave de la burocracia es la jerarquización y la supervisión; y que, dentro de la estructura, existe una cadena de mando, que estaría constituida por los patronos y altos funcionarios, que tendrían en sus manos la capacidad de dirigir, controlar y coordinar a los trabajadores que, para este caso, serían los últimos de la estructura y los más subordinados.

2.2.2. Teoría del comportamiento

Se basa en el estudio del comportamiento de los individuos y las motivaciones que tienen los mismos para ser eficientes, a diferencia de la teoría clásica donde Taylor afirmaba que la única motivación era la remuneración monetaria, en esta teoría se muestran diversas motivaciones. Se plantea que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Entre los mayores exponentes de este movimiento figuran Mary Parker Elton Mayo y Abraham Maslow

Mayo planteaba que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos y la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad

Parket destaco la importancia que tiene la coordinacion de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea Señalaba que la tarea de un administrador es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos

Maslow otro exponente de esta teoria introdujo al mundo de la administración la *jerarquia de las necesidades humanas* donde una de las necesidades que tiene el ser humano es interrelacionarse con las personas es decir las personas son seres sociales que interactuan Ello suponía que los trabajadores no solo iban a desarrollar las labores dispuestas sino que a su vez se relacionarían y generarían relaciones que influirían en las labores realizadas

2.2.3 Teoría Neoclásica

El enfoque neoclásico y sus aportes al talento humano es la nueva era de la teoría clásica un movimiento más flexible que aporta no solo a la organización también a los individuos Este movimiento administrativo no tuvo una escuela creada sino que se caracterizó por tener pensadores que buscaban responder a los cambios y a las nuevas estructuras de las organizaciones a través de principios como los establecidos

por Fayol y Taylor En este aparte sera oportuno señalar a Peter Drucker y a William Newman

Peter Drucker le da un giro a la administracion abriendole campo a los trabajadores a traves de la administracion por objetivos en donde los fines de la organizacion y de los empleados serían claves para el éxito de la empresa Afirmaba que los trabajadores ademas de aportar mano de obra utilizaban su conocimiento para aportarle a la organizacion entonces serian más indispensables que una maquina

Segun Sanchez (s/f) la nueva sociedad pluralista exige directivos y trabajadores formados dotados de conocimientos que se enfrenten a los interrogantes sobre la legitimidad de la autoridad la legitimidad de las decisiones la eficacia de la organizacion interrogantes englobados por Drucker”

Pasando a Drucker sigue Newman quien buscaba establecer diversos tipos de organizacion es decir estructuras a partir de la mision y vision de la empresa demostrando que no hay un unico modelo que le funcione a todas las organizaciones para prosperar y dentro de este mismo aspecto cada uno de los individuos son diferentes por lo que el manejo del capital humano debera estar ligado a los comportamientos que tengan los trabajadores

De acuerdo a Garcia (s/f) el propio Newman se ocupa de la especializacion dentro de las organizaciones profundizando en el tema de la departamentalizacion

como agrupación adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos”.

Es oportuno aclarar que para el nuevo movimiento de la administración el poder y la autoridad debían regir el orden dentro de las empresas, es decir, mantener ciertos límites que le dieran flexibilidad a las organizaciones, pero que a su vez delimitaran la participación de cada uno de los individuos dentro de la misma, que todos tuvieran derecho a ser escuchados y a ser contados como parte de la empresa.

“Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento (*Ibíd*).

Con lo anterior, se puede inferir que el modelo neoclásico reforma diversas partes de la teoría clásica de Fayol y Taylor, en donde la flexibilidad, comunicación, confianza, autoridad legítima y respeto por cada uno de los puestos de trabajo, demuestran que el capital humano es el pilar de las organizaciones y que se necesita de ellos no solo su labor, sino el conocimiento e ideas que aporten a la empresa para que esta crezca y sea prospera.

2 2 4 Teoria Moderna

Dentro de estas teorías se abordará la teoria general de sistemas y la teoria de las contingencias

La teoria de las contingencias buscaba que todas las organizaciones tuvieran la capacidad de responder a problemas o cambios inoportunos en los entornos segun Garcia la teoria de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoria administrativa o en las organizaciones todo es relativo todo depende y asi las tecnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organizacion tienen una relacion funcional con las características de cada organizacion (p 12)

La teoria general de sistemas busca integrar a todos los departamentos definidos por la departamentalizacion de la teoria neoclasica para mantener una comunicacion asertiva En este punto los recursos humanos son tenidos en cuenta por el conocimiento y la especialización que tengan en el desarrollo de las labores como le aportan a su puesto de trabajo y a la organizacion para su crecimiento

Puede verse que después de todos los avances y el paso del tiempo el capital humano pasa de ser considerado insignificante a uno de los recursos mas valiosos para cumplir con los objetivos y maximizar las utilidades

2 3 Teorias clasificatorias de las necesidades sociales

El estado social de derecho implica la presencia de un Estado administrador (regulador) con el predominio de la administracion sobre la politica y de la tecnica

sobre la ideología. Desde el estado social de derecho deben satisfacerse primero las necesidades primarias antes de hablar de bienestar y, por lo tanto, exige homogeneidad y equidad.

La Policía Nacional de Panamá es una institución del Estado, la cual ha orientado su función social hacia la satisfacción de las necesidades de seguridad pública de la ciudadanía en general, mediante un efectivo servicio. Para dar respuesta a estas demandas, la institución busca proveer a su personal las condiciones necesarias e indispensables para que se sientan satisfechos en los espacios de su vida personal, familiar e institucional, a través de servicios sociales que brinda la institución.

De acuerdo a Bernler y Johnsson (1997), los servicios sociales “tienen una finalidad concreta: atender las necesidades sociales de las personas o colectivos de un territorio o de una ciudad”.

Dada la trascendencia del tema, muchos estudiosos desde diferentes disciplinas y perspectivas, han dedicado una parte importante de sus trabajos a definir el concepto de necesidades y a sistematizar una tipología de las mismas. A continuación, revisaremos las diferentes posiciones sobre este tema de los autores más destacados.

2.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Una de las aportaciones tradicionales más completas e influyentes ha sido la teoría de las necesidades de Maslow. Este psicólogo desarrolló una teoría sobre la motivación, jerarquizando las necesidades según su orden de importancia para la vida.

Con su teoría Maslow (1963) intenta explicar los elementos que motivan la conducta humana. Para él, las personas son conceptuadas como seres activos en desarrollo constante y en búsqueda de elementos fuera de su alcance inmediato. Así, están motivadas a satisfacer sus necesidades de forma tal que dichas aspiraciones dominan todas las actividades humanas. La manifestación de necesidades de un nivel alto lleva consigo el tener cubiertas las más básicas.

La caracterización de las necesidades de Maslow se resume por los siguientes rasgos:

- Las necesidades son elementos inherentes a la propia especie humana. En potencia, todo tipo de necesidades están presentes en los humanos. Llegar a ser más persona depende de la posibilidad de satisfacer las necesidades de los niveles más elevados.
- Según lo anterior, las necesidades humanas deben ser concebidas como Derechos Humanos.
- Las necesidades representan valores últimos; constituyen un marco de metas y valores que explican y condicionan toda una serie de deseos y de conductas de las personas.
- Las necesidades y su satisfacción se ven influidas por las condiciones exteriores: cultura y socialización, y también por los condicionantes internos: idiosincrasia del individuo.
- Existen dos grandes tipos de necesidades: las básicas y las superiores o meta necesidades.

- Las necesidades son universales, aunque con manifestaciones culturales diversas y modos de satisfacción muy diferentes y específicos de cada cultura.
- Las necesidades son jerárquicas.
- Las necesidades humanas nunca se agotan, no se satisfacen completamente. Los seres humanos siempre permanecen en un estado de carencia relativa.
- Los niveles de quejas indican los niveles en que se han satisfecho las necesidades.

El núcleo central de la teoría de Maslow gira en torno al desarrollo de una tipología de las necesidades que es jerárquica. Distingue entre dos tipos de necesidades: las que se relacionan con el nivel de supervivencia o básicas y las que se sitúan en la cúspide de la pirámide relacionadas con el nivel del desarrollo. A este último grupo lo denomina necesidades superiores o meta necesidades.

En la base de la pirámide de la jerarquía de necesidades se sitúan las necesidades fisiológicas (hambre, sueño, sed, sexo, etc.). Estas, son las más imperiosas, pero si no son satisfechas pueden dominar la conducta del individuo.

En un segundo nivel están las necesidades de seguridad para el “yo” y la familia, considerándolas como ausencia de amenazas y peligros en los contextos fisiológico, económico y psicosocial. La seguridad fisiológica guarda relación con aquello que

amenaza a nuestro cuerpo o nuestra propia vida y puede ser real o imaginario. En los contextos económico y social, se refiere a las diversas y necesarias interrelaciones de las personas y a sus afanes de conocer, comprender, deseos de estabilidad, etc.

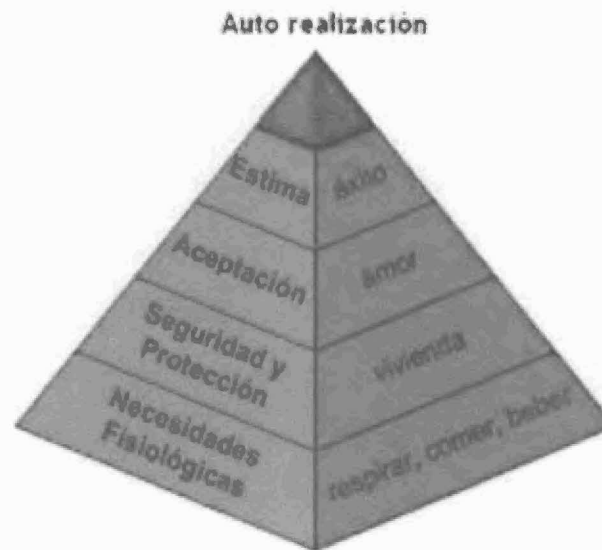
En tercer lugar, las necesidades de pertenencia a grupos, de integración social, de afecto, de amor, se manifiestan, según Maslow, cuando las fisiológicas y las de seguridad están al menos relativamente atenuadas.

En cuarto lugar, Maslow señala las necesidades de estima. Para él "representan una necesidad o un deseo por una estable, firmemente fundamentada y generalmente alta evaluación de sí mismo, de autoestima, de autorrespeto y de la estima de otros. Distingue, asimismo, dos subseries de esta categoría: por un lado, el deseo de fuerza, de logro, de competencia, de superación que desemboca en la independencia y libertad; por otro lado, el deseo de fama o prestigio mediante el reconocimiento a través de otras personas. La gratificación de estas necesidades produce sentimientos de confianza en sí mismo y de dignidad" (*Ibíd.*).

En quinto lugar y en la cúspide de la pirámide jerárquica de Maslow se encuentran las necesidades de autorrealización; estas son las necesidades superiores o meta necesidades. Comprenden las tentativas de las personas hacia el desarrollo de sus capacidades y sus potencialidades. Se manifiestan en las aspiraciones de trascendencia, de vida espiritual, de desarrollo de valores y principios que sirvan de guía. Según el autor, esta última categoría requiere la satisfacción relativa de las básicas y define a quienes la alcanzan como libres, con posibilidad de autodirección,

autonomía y capacidad resolutive para enfrentarse a los problemas de la vida. (Ver Figura 1)

Figura 1. PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Citado por Chiavenato (2009), en *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*.

A medida que se satisface cada una de las necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante; en términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía, desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva, de manera que si se desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

El marco referencial proporcionado por Abraham Maslow de su elaboración de la Pirámide de Necesidades, nos brinda el sustento teórico de la importancia de satisfacer necesidades humanas en el contexto laboral para posibilitar la máxima efectividad y eficacia en la labor que se trate. Esto mantiene perfecta concordancia con el establecimiento de una política de bienestar social, que destaca la importancia del elemento humano y la satisfacción de necesidades, optimizando calidad de servicio.

2.3.2. Teoría del desarrollo Galtung y Wirak

Estos autores plantean dos requisitos en la definición de las necesidades: debe referirse a una condición indispensable para la existencia del ser humano y debe tratarse de condiciones necesarias para la existencia duradera de la sociedad.

Al igual que Maslow, realizan una clasificación que va de necesidades más a menos elementales, pero su formulación es mucho menos exhaustiva. Distinguen pues, cuatro categorías, a saber:

- Necesidades de seguridad (individual y colectiva).
- Necesidades de bienestar (fisiológico, ecológico y sociocultural).
- Necesidades de libertad (de movilidad política, jurídica, trabajo y elección).
- Necesidades de identidad (en relación con uno mismo, con la sociedad).

2.3.3. Teoría de las necesidades de Bradshaw

Desde la perspectiva en que se fundamentan los criterios valorativos de las

necesidades, es clásica la aportación sobre las necesidades sociales de Bradshaw.

Este autor hace una clasificación cuadripartita:

- Necesidad normativa: los expertos o profesionales la percibe como necesidad en una situación determinada. El criterio de estos informantes puede ser imprescindible en muchos casos, pero no debe ser el exclusivo.
- Necesidad experimentada o sentida: es la necesidad percibida tanto individualmente como por los grupos o comunidades en que se organizan las personas. Es, por tanto, subjetiva y fundamental si se trabaja desde un modelo de servicios sociales que potencie el papel de los ciudadanos como sujetos protagonistas de los procesos de cambio.
- Necesidad expresada o demandada: es la necesidad sentida puesta en acción mediante una solicitud. A menudo este tipo de necesidad es la que condiciona la oferta de respuestas sociales, pero desde nuestro punto de vista y en el ámbito que nos ocupa, los Servicios Sociales, la planificación no puede ir orientada sólo en función de la demanda.
- Necesidad comparada: es la deducida por el observador exterior en función de una comparación entre una situación de la población objetivo y la de otro grupo con circunstancias similares.

2.3.4. Teoría de Ander-Egg

Fundamentándose en la teoría de Vasasky, Ander-Egg presenta en su Diccionario de

trabajo social (1995) una clasificación de las necesidades en función del objeto de la necesidad o área de carencia a que se refieren, sin entrar en su jerarquización; así distingue entre:

- Necesidades físicas u orgánicas: son aquellas cuya satisfacción permite gozar a los hombres de niveles propios de su condición biológica.
- Necesidades económicas: hacen referencia a la presencia de seres humanos en los procesos de producción y consumo. Estas necesidades están ligadas al nivel productivo de la vida humana.
- Necesidades sociales: se refieren a la manera como los seres humanos se relacionan entre sí, en el nivel familiar, con amigos u otras personas.
- Necesidades culturales: se relacionan con los procesos de autorrealización y expresión creativa. Se nutren, principalmente, en las manifestaciones del conocimiento, de la creación artística y de actividades lúdicas.
- Necesidades políticas: se refieren a la inserción de los seres humanos en las relaciones de poder y la vida ciudadana en general.
- Necesidades espirituales y religiosas: son aquellas que buscan dar sentido, significación y profundización a la vida en relación con la trascendencia.

2.3.5. Teoría de Agnes Heller

Esta autora analiza las posibilidades de diferenciación, reconocimiento y satisfacción

de las necesidades. Descarta la diferenciación entre necesidades “verdaderas y falsas” como dicotomía entre “reales” e “irreales”. Para ella, todas las necesidades, en cuanto que son sentidas por los seres humanos, son reales.

Según ella, todas las necesidades han de ser reconocidas y satisfechas con la excepción de aquellas cuya satisfacción haga del hombre un mero medio para otro. Ahora bien, “donde quiera que las relaciones sociales estén basadas en la subordinación y en la jerarquía, donde quiera que haya detentadores y desposeídos con respecto al poder, donde quiera que la posesión de propiedad (el derecho de disposición) esté garantizado a unos, pero no a otros, existe la necesidad de usar a otro individuo como mero medio” (Heller, 1996).

2.3.6. Teoría de Herbert Marcuse

También en esa línea, Marcuse (2004) recalca “la diferencia entre necesidades verdaderas y falsas siendo las primeras las que se explicitan socialmente sin ser inducidas por el aparato mercantil-publicitario frente a las segundas, que serían precisamente las impuestas al individuo por intereses sociales particulares para su dominación”.

2.3.7. Teoría de Doyal y Gough

Probablemente sean estos autores británicos quienes han trabajado de un modo más ambicioso en la elaboración de una teoría universalista de las necesidades. Para ellos, las necesidades son concebidas como objetivos universalizarles, no como motivaciones o impulsos.

Estos autores rechazan las concepciones naturalistas relativistas y culturalistas de las necesidades. Las necesidades no pueden ser reducidas a deseos y preferencias regulados por el mercado. Afirman que las necesidades son históricas y socialmente construidas, pero que también son universales.

Frente a la idea de que cada sociedad tiene sus propias necesidades cambiantes en función de su estructura y organización social, Doyal y Gough sostienen que es la forma de satisfacer tales necesidades lo que cambia, pero que hay ciertas necesidades básicas universalizables para el desarrollo de una existencia digna.

Como indica Cabrero (1994), Doyal y Gough realizan una verdadera propuesta de universalidad detrás de la que late un profundo sentido de redistribución de los recursos a nivel mundial y de organización de modos de satisfacción de necesidades que no supongan la explotación irracional de la naturaleza y de los recursos.

En este sentido, Doyal y Gough afirman la existencia de unas necesidades básicas que serían aquellas que cubren las condiciones previas universalizables para la participación social y la persecución de fines propios, a saber: salud física y autonomía personal. La salud física obviamente es condición previa para emprender cualquier acción humana. La autonomía la definen como capacidad de acción, capacidad de elegir opciones informadas sobre lo que hay que hacer y como llevarlo a cabo. Ello entraña ser capaz de formular objetivos y también creencias sobre la forma de alcanzarlos, junto con la capacidad de valorar lo acertado de estas ideas a la luz de la evidencia empírica. (*Ibid*)

Este concepto encierra tres elementos fundamentales: el grado de comprensión que una persona tiene sobre sí misma, de su cultura y de lo que se espera de ella como individuo dentro de la misma (aprendizaje); la capacidad cognitiva y emocional del individuo (salud mental); y las oportunidades objetivas de acciones nuevas y significativas que se abren ante los agentes (Doyal y Gough, 1994).

Las necesidades intermedias son aquellas cuya superación mejora las condiciones básicas, por tanto, se vertebrarán en torno a ellas. Aunque son más específicas, también son universales y transculturales y para satisfacerlas se utilizan medios o satisfactores concretos que ya sí están condicionados culturalmente y no son universales (*Ibíd.*).

Las necesidades intermedias de supervivencia son las que se cubren con una alimentación adecuada y agua potable; con alojamientos que proporcionen seguridad adecuada; con un entorno físico y ambiente de trabajo sin riesgos; con la atención sanitaria adecuada. Las necesidades intermedias que mejoran las condiciones básicas de autonomía se cubrirían con una seguridad en la infancia; procurando unas relaciones de primer grado significativas; con la seguridad física y con la seguridad económica, enseñanza adecuada y seguridad en el control de natalidad, embarazo y parto (*Ibíd.*).

Actualmente los planteamientos de Doyal y Gough están teniendo una influencia muy notoria que se refleja en toda la literatura que se publica sobre el tema, sirviendo

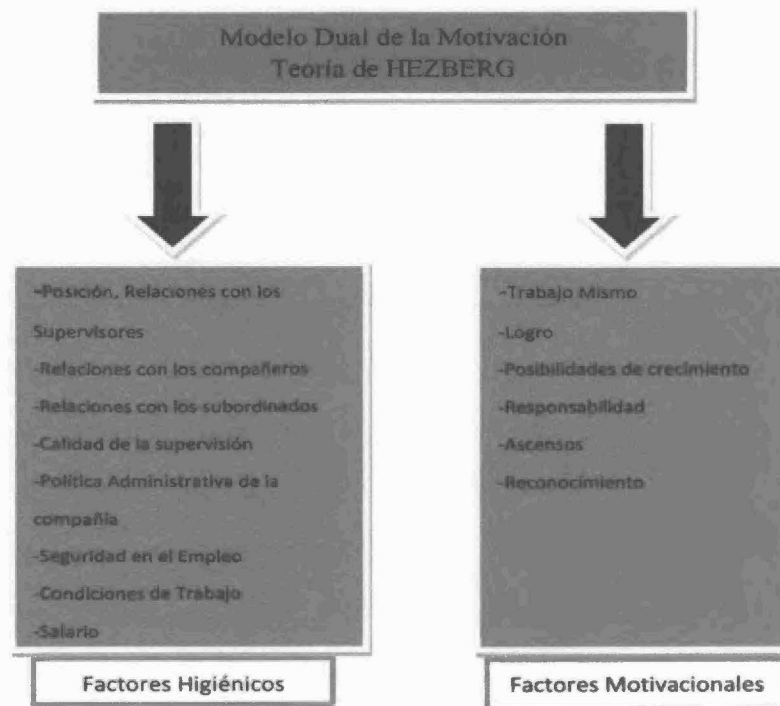
tambien sus reflexiones como referencia a programas internacionales tales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

2.3.8 Teoria de Motivacion de Herzberg

Es con la teoria de Herzberg (1959) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres dentro de las empresas. Herzberg propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivacion:

- Factores de higiene: Afectan a la satisfacci3n de necesidades de jerarquia inferior (sueldo, supervisi3n, t3cnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales).
- Factores motivadores: Afectan a la satisfacci3n de necesidades de jerarquia superior (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoci3n). (Ver Figura 2)

Figura 2. MODELO DUAL DE LA MOTIVACIÓN DE HEZBERG



Fuente: Citado por Davis y Newstrom (1999), en *Comportamiento humano en el trabajo*.

Esta posición de Herzberg, permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que, frecuentemente, se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

En las teorías de Maslow y Herzberg, se sugieren que muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior. Chiavenato (2011), haciendo referencia a estas teorías, señala que “existe una mejor manera de motivar a las personas ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto”.

Dentro del factor motivacional Herzberg cita ascensos esto en la Policía Nacional es conocido como *Escalafon* y tal como lo cita el autor este factor juega un papel relevante y así lo expresa el General ® Ruben Dario Paredes

El escalafon tiene un efecto en la moral de toda la institucion el escalafon es una fuente de justicia y es una constante dinamica de mantener la moral alta y te esmeras mas esa motivacion esa inspiracion por la institución ese reconocimiento llega a todos incluyendo al grupo familiar (E2) ⁷

2 4 Teoria de la Gerencia Social

2 4 1 Concepto de trabajo social

El trabajo social (Social Work) aparece como profesion a finales del XIX y primeras décadas del XX Como dice Zamanillo (2011) el trabajo social es una forma de ayuda racionalizada para neutralizar los fenomenos de desorganizacion social producto de situaciones de desigualdad

Ander Egg (1994) señala que la coyuntura historica en que aparece el servicio social profesionalizado lo mismo que cualquier otra tecnologia social es el producto de la convergencia y conjuncion de dos factores la situacion de la sociedad en un momento historico determinado y la respuesta al desafio de los problemas

En este contexto la expansion de la filantropia y sus nuevas formas de organizacion alcanzaron en los Estados Unidos pais donde se institucionaliza el servicio social un nivel de desarrollo mayor que en ninguna otra parte del mundo

(E1) Entrevista realizada al General ® Rubén Dario Paredes realizada el día 22 de marzo de 2017

llegando a hablarse de una *revolución filantrópica*.

Respecto a la profesionalización del trabajo social, se plantea "el desarrollo del *Social Work* tiene sus raíces en la tradición de la caridad y la filantropía. Teniendo en cuenta el contexto religioso norteamericano y el rechazo a considerar la pobreza un problema social y político, esta herencia explica la preponderancia permanente de las conductas paternalistas y moralizadoras. Sin embargo, a finales del siglo XIX y en los primeros años del XX aparece una nueva doble tendencia, a la profesionalización y a la politización (Castel R., Castel F. y Lovell, 1980).

La caridad pues se hace científica. Del voluntariado altruista, inspirado en ideas religiosas y filantrópicas al profesional. De la buena voluntad y el conocimiento ordinario al rigor metodológico y al conocimiento científico.

Richmond (1917), con su libro *Social Diagnosis*, fue la primera en dar sistematización al servicio social personalizado; y es en 1897 propone la creación de una Escuela para la formación en Trabajo Social.

Richmond relata que la pretensión de redactar un libro sobre trabajo social, iba encaminada a "transmitir a la gente más joven que ingresaba en el campo de las organizaciones de caridad una explicación de los métodos que sus mayores habían encontrado útiles" (*Ibíd.*).

Ander Egg (1994) refiere que el trabajo social no pretende ser el instrumento del cambio sino dentro de lo que pueda hacer coadyuvar a las transformaciones estructurales mediante una tarea de organización y de realización de proyectos específicos en un marco de movilización y participación popular'

En los últimos años se ha venido insistiendo en que el/la Trabajador/a Social se empodere de conocimientos administrativos y gerenciales a fin de garantizar una atención de calidad a las necesidades de los beneficiarios tal como lo describe la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán en entrevista realizada

a lo largo de la historia el Departamento de Trabajo Social Servicio Social o Bienestar Social como se le quiere llamar se ha mantenido porque son servicios sociales sostenibles ya que las variables no cambian situaciones familiares económicas salud vivienda ” (E1) ⁸

El trabajador social se coloca a la cabeza de una organización de servicios de bienestar social ya sea en una organización pública o privada por ello un trabajador social administrador que esté desprovisto de los conocimientos capacidades y competencias administrativas actuará guiado solo por la intuición y la eficacia y efectividad de su práctica se verán disminuidas y afectadas lo que repercutirá negativamente en los servicios que brinda la organización (Castro 2010)

⁸ (E) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán, Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002 2015) de la Policía Nacional de Panamá, realizada el día 24 de marzo de 2017

2.4.2. Concepto de gerencia social

Para hablar de la gerencia social es necesario entender el concepto de gerenciar, así como sus diferencias y similitudes con los conceptos de administrar y gestionar, puesto que en muchas ocasiones se confunden haciendo que se pierda la visión en las actuaciones que se emprenden.

No es lo mismo ser un gerente que un administrador o un gestor, tanto el perfil como su quehacer tienen particularidades complementarias, pero no iguales, que es importante conocer.

Para gerenciar es necesario tomar decisiones estratégicas frente a un contexto y a toda la organización, que sean efectivas al largo plazo. Mientras que para administrar se deben tomar decisiones tácticas y a mediano plazo; y para gestionar es preciso tomar decisiones frente a los procesos y a las tareas operativas, a corto plazo.

Desde esta perspectiva, es posible asegurar que para gerenciar es relevante tener una visión sistémica y visionaria que para administrar o gestionar. Pero desde cualquiera de los tres roles, el norte serán siempre la *misión* y la *visión*,⁹ tanto del proyecto como de la institución que lo impulsa.

⁹ Por eso: “La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (Taller de Producción de Mensajes –TPM–, s/f).

De acuerdo a Zuluaga (1997) la gerencia es un concepto de la administracion que evolucionó desde los años setenta debido al desarrollo tecnológico y a los cambios de la sociedad y que se convirtio en un sinonimo de administracion dirigida no solo a las cosas sino a la gestion y coordinacion de procesos de grupos humanos cuyas instituciones tienen como objetivo el desarrollo social

Valencia (1998) plantea que gerenciar es renovar transformar cambiar mejorar innovar soluciones empresariales hacer uso de herramientas para la renovacion y el cambio de una compañía es decir para la solucion de problemas nuevos y horizontales que son aquellos cuya solución necesita la participacion de muchas areas de la organizacion Por el contrario postula que administrar es hacer uso de un conjunto de instrumentos para el manejo de los problemas verticales es decir los existentes aquellos que se pueden resolver por parte de una persona o un área y son poco complejos

De acuerdo a Castro (2010) la gerencia social no solo busca una modernizacion institucional (racionalidad instrumental y económica) sino también y fundamentalmente es una propuesta de modernidad donde el desarrollo no solo sea crecimiento economico sino tambien calidad de vida posibilidad de expresion espiritual y social a traves de los programas institucionales

Al respecto Kliksberg (1995) ¹⁰ enfatiza el uso adecuado de los recursos del

¹⁰ Puede considerarse como uno de los principales precursores de la gerencia social

campo social y le asigna destacada importancia justificando la inversion economica necesaria y suficiente en este aspecto En la misma direccion la inversion en mejoramiento y ampliacion del capital social de un país en perfeccionar sus instituciones en crear nuevas formas y espacios organizacionales aptos para dar mejores respuestas en generar redes que conecten a sus actores en desarrollar sus potencialidades culturales tiene efectos multiplicadores sobre el desarrollo (*Ibid*)

Ramirez (1994) conceptualiza gerencia como sinonimo de direccion Es un componente del nivel superior de la organizacion que implica necesariamente creatividad liderazgo participacion iniciativa y lectura permanente de los factores ambientales asi como vision prospectiva

Por su parte Muñoz (1996) destaca que la gerencia social no solo busca modernizacion institucional sino fundamentalmente una propuesta de modernidad donde el desarrollo no solo sea crecimiento económico sino tambien calidad de vida posibilidad expresion espiritual y social a traves de programas institucionales Una propuesta de modernidad en la medida en que los diferentes actores sociales construyen en forma consciente y voluntaria la cooperacion y la subsidiaridad

Reyna (1995) se refiere a la gerencia vinculandola con la calidad total la reingenieria y la gerencia estrategica Manifiesta que las tendencias actuales subrayan aspectos relevantes en cuanto a concepciones de gerencia ser humano cliente cambio competencia investigacion liderazgo organizacion poder y proceso administrativo

Molina (1998) señala que “los profesionales en trabajo social, como vehículos de intermediación social, deben asumir un activo papel en el proceso de formulación de políticas que tomen en cuenta las necesidades de distintos sectores, especialmente los más desfavorecidos, tratando de interpretar el sentimiento colectivo de superar sus condiciones de vida”.

Es importante resaltar, que esta inversión o esfuerzo que se haga desde la gestión de bienestar social, va a influir en alto grado en la calidad de vida de los funcionarios operativos, lo que a su vez brindará una mejor calidad de servicio al público, en la medida que sus necesidades sean atendidas con eficiencia y eficacia.

El (la) profesional de trabajo social, en su labor no sólo debe ser conceptualizado en un modelo meramente asistencial, sino que debe abordar con un enfoque integral las situaciones sociales que le competan atender, ya que la eficacia del servicio que brinda así lo exige.

Koontz (2008), señala que “la tarea de los gerentes es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar como un marco para organizar el conocimiento gerencial”.

Es importante destacar, que estos enfoques plantean que para gerenciar se requiere de un mayor liderazgo y creatividad en la solución de los problemas que para administrar. Se enfatiza, además, la importancia de seleccionar el elemento humano más compatible con las competencias que se requiere en la posición gerencial de

bienestar; lo cual subraya la importancia de asumir esta responsabilidad de manera cuidadosa y tomando en consideración la trascendencia que tiene para el resto de la Institución. Este elemento humano deberá tener la sensibilidad social necesaria para percibir las necesidades existentes en el personal de la Institución, para que éste disfrute de una mejor calidad de vida.

2.4.3. Trabajo social y la gerencia social

En el vínculo entre el trabajo social y la gerencia social, Molina (1995), “destaca la competencia de los(as) trabajadores(as) sociales para esta tarea, la relación de la profesión con la gerencia, la noción, y las herramientas de la gerencia social”.

La autora señala, que en la forma en que se planifican los servicios sociales, el trabajador social juega un papel clave. Agrega que “la formación académica incluye el conocimiento y comprensión de los aportes de la teoría de la organización y de las escuelas de pensamiento administrativo, como marco teórico de la gerencia de organizaciones que producen y distribuyen servicios sociales. (*Ibíd.*)

Frente a esta realidad, podemos plantear la necesidad de instancias críticas que efectúen revisión de la complejidad de relaciones sociales dentro del campo del trabajo social, así será posible, convertir el trabajo social, como lo plantea Esquivel (2005) citado por Boticelli (2008), en “una disciplina productora de conocimiento y al mismo tiempo- a partir de lugares estratégicos que ella ocupa-productora de lazos sociales. Dicha tarea requerirá del hacer productivo, teórico y práctico tanto de los (as) trabajadores (as) sociales como de los demás actores involucrados en las diversas

formas de intervención social”

Asimismo, este autor agrega que debemos incorporar la profesión de trabajo social “a la discusión de las políticas sociales, al uso de los recursos destinados a lo social, al proceso de producción de los servicios sociales y al alcance de los objetivos propuestos en los programas y/o proyectos, como también al a evaluación de los productos de las políticas sociales, y por ende a la llamada gerencia social” (*Ibíd.*).

Al plantearse esquemas de modernización y mejora del actuar profesional del trabajo social, Esquivel plantea una serie de pasos que debe efectuar el profesional de la materia con espíritu crítico y guiado por una finalidad ética de realizar su contribución, al perfeccionamiento y adecuación de la profesión entre lo que podemos destacar:

- Ruptura con el planteamiento neoliberal que es el marco donde se inició la gerencia social.
- Mantener la primacía del respeto a la dignidad humana en todo esfuerzo de mejoramiento.
- Adoptar valores adecuados a este esfuerzo tales como: libertad, democracia, ciudadanía, justicia y compromiso-
- Principios de no discriminación e igualdad entre todos los seres humanos.
- Defensa de los derechos humanos.
- Promover y respetar el pluralismo de todas las corrientes profesionales orientadas al desarrollo intelectual.
- Adoptar el compromiso de mantener y elevar la calidad de los servicios que brinda.

- Adoptar y mantenerse en una posición pro activa y frente a las realidades de las políticas sociales en la que debe involucrarse (Esquivel, 2005).

A lo largo de los años, se han dado muchas transformaciones, que se generan tanto en el desarrollo del capitalismo como en la intervención del Estado en la “cuestión social”; por lo que el trabajo social vinculado a la gerencia social, “contribuye al desarrollo de una propuesta para enfrentar la escasez de recursos destinados hacia la redistribución social, por medio de las políticas sociales capitalistas que se gestan en la globalización neoliberal” (Esquivel, 2004).

Zuluaga (1997), efectúa una comparación entre trabajo social tradicional y el trabajo social de hoy y señala “en la actualidad, con el cambio de principios y valores como la libertad, la justicia, la equidad, el respeto por el otro, el carácter ecléctico se tornó interdisciplinario y, al compás de las diferentes disciplinas sociales, el trabajador social comenzó a asumir al cliente no como al responsable de su mala situación o su carencia, sino como a un ciudadano con derechos y deberes”.

Agrega que el trabajador social de hoy “observa la pobreza como un problema concurrente del desarrollo de los pueblos y la analiza de acuerdo con teorías políticas y económicas” (*Ibíd.*).

Esta autora enfatiza el carácter interdisciplinario en que debe desempeñarse el trabajador social, para brindar su aporte en medios organizacionales que busquen mejorar la calidad del servicio. Esto nos lleva a enfatizar la importancia de la gerencia

del servicio de bienestar social, y su influencia en la efectividad de la calidad del servicio.

Este perfil de la gerencia encaja con la gerencia social, como señalan Orsi y Rique (1996), citando a Kliksberg, considerado el pionero en el tema, sostiene *“la gerencia social aparece como una rama de la gerencia de particular complejidad. El perfil deseable requiere, como se ha precisado entre otras capacidades, la de moverse en la inestabilidad típica de los contextos modernos, captar las señales de la realidad, orientación a la articulación social, capacidad para la concertación dominio de la frontera tecnológica en gerencia, compromisos”*

Veinte años atrás Peter Drucker ya insinuaba parcialmente el tema cuando planteaba la cuestión de la administrabilidad de lo que él entonces llamaba *“instituciones de servicio”* tales como organismos oficiales, escuelas, universidades, hospitales y otras instituciones de salud. Hoy se incluye en el concepto de gerencia social, instituciones que sin tener como objetivo el lucro responden a necesidades sociales pero que no necesariamente se identifican con carencias de grupos determinados que parece ser lo propio de gerencia social.

Los gerentes sociales deberán tener:

- Visión estratégica
- Capacidad de Coordinación y de negociación intra e interinstitucional, de administración contingente de la complejidad y la incertidumbre

- Ser estrategias de conducción participativa con respecto al propio personal y a las personas que constituyan la meta de los respectivos programas.
- Tener alma de maestro y un poco del espíritu de un padre, para poder gozar cuando su gente ya no lo necesite. (*Ibíd.*)

Kliskberg, plantea los requisitos que debe satisfacer la gerencia útil y señala que la misma:

- Debe pasar de una visión prescriptiva a un enfoque heurístico de exploración, investigación y experimentación.
- Debe identificar los problemas verdaderamente estratégicos, modificando sus parámetros de medición de la eficiencia organizacional
- Acentuar la capacidad de innovación
- Trabajar en un modelo organizacional
- Saber manejar modernas técnicas de intervención organizacional
- Trabajar para dotar a la organización de flexibilidad
- Centrarse más en la administración de políticas, más que el simple gerenciamiento de los recursos
- Debe convertirse en un administrador de valores (*Ibíd.*)

2.5. Teoría de la gerencia de bienestar social

2.5.1. Concepto de bienestar desde la perspectiva histórica y social

La noción de bienestar ha sido una preocupación en las diferentes épocas de la historia, esto se observa en el establecimiento de leyes y reglamentos que regían los pueblos antiguos y de cierto modo, permitían su desarrollo social.

Como señala Cuevas (1983), ya desde la antigüedad la idea y comprensión del bienestar estuvo presente en figuras como el emperador Diocleciano, que buscó establecer el bienestar público a través de un edicto con el que fijaba para el imperio los límites de precios; y con Aristóteles, que en su obra *La política*, definió el bienestar como *el bien común, la esencia y el fin supremo de la comunidad política*, es decir, el *Estado*.

Sin embargo, es en el siglo XIX en donde tiene su mayor desarrollo y preponderancia los diversos estados de bienestar, cuyas nociones derivan de las ideas socialistas. El primer intento de construir un estado de bienestar, se le atribuye a Bismarck con su Ley del Seguro por Enfermedad de 1883 y la legislación de 1884 que instituyó el seguro por accidente, invalidez y vejez.

En su forma actual, el estado de bienestar es una creación europea de los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, aunque sus directrices provienen de los movimientos socialistas de los últimos decenios del siglo XIX.

De acuerdo a Cabrero (2002), el estado de bienestar es la gran agencia institucional de reproducción social y laboral, tanto en lo que se refiere a la producción de servicios y prestaciones sociales y también a la mediación de los conflictos sociales, laborales y políticos en las sociedades complejas del capitalismo corporativo.

Otra concepción sobre el estado de bienestar, se refiere al estado protector que otorga una mayor seguridad a los ciudadanos, permitiendo un acceso a los servicios

mínimos dentro de un modelo de economía de mercado, así, el bienestar total de la sociedad es la resultante de la producción de tres sectores: la familia, el mercado y el Estado (Sotelsek, 2002).

Para Di Pasquale (2008), no solo “el concepto de estado de bienestar, pues también el concepto de bienestar social, permite identificar aspectos del sujeto social en tanto establece conexiones con las condiciones subjetivas y psicológicas tales como las emociones, y las sensaciones, asuntos propios de las percepciones humanas que se reducen al plano individual”.

Para Graaff (1967) “el bienestar es identificable en cierto modo con un estado de ánimo. Los elementos del bienestar son estados de conciencia. El mapa de bienestar de una persona es idéntico (por definición) a su mapa de preferencias, que indica como orientaría su elección en circunstancias diferentes, si le diera oportunidad de hacerlo”

Pena (1967), realiza una notoria diferenciación del bienestar en tres términos “crecimiento, desarrollo y bienestar. Crecimiento implica el aumento de los diversos tipos de productos y mercancías. El desarrollo lleva consigo cierta connotación cualitativa, supone una cierta forma de organización y una estructuración del sistema económico, en especial del aparato productivo, con la introducción de las innovaciones tecnológicas apropiadas. Y el término bienestar supone una integración de lo económico en lo social y el paso de los conceptos de planificación económico-social”.

Este autor diferencia también, “entre *nivel de vida* y *nivel de bienestar*. Mientras

el primero responde a una idea de flujo, medido por unidad de tiempo, el nivel de bienestar equivale a una idea de stock, medido en un instante dado (*Ibíd.*).

De acuerdo a Sen (1979), el bienestar es definido como “el logro de bienestar e incluiría las realizaciones personales y la libertad para lograrlas estaría dada por las capacidades propias de los individuos. Los bienes y recursos serían el medio para lograr los funcionamientos de las personas”.

El bienestar social, al decir de Di Pasquale (2008), se basa en tres factores: factor económico que es la redistribución de ingreso; factor de desarrollo humano; asistencia social estatal, la cual comprende el enfoque de necesidades humanas, condiciones de personas, capacidades, oportunidades, ventajas y otros elementos de salud y talento.

Vemos entonces, que los contextos en los que deviene el concepto de bienestar son variados. Abordar el concepto es aceptar que la discusión, en aras de definirlo, se torna problemática; sin dejar de lado, que el tema ha generado discusión desde siglos atrás y aún hoy continua vigente.

2.5.2. Teoría general de sistemas

La perspectiva sistémica introdujo una nueva manera de apreciar los fenómenos en términos de enfoque. El enfoque del todo y de las partes de dentro y de fuera, de lo general y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y de la eficacia. La visión global de las cosas privilegia la totalidad y

sus partes componentes, sin despreciar las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes.

La Teoría general de sistemas, desarrollada inicialmente por el alemán Ludwing Von Bertalanffy (1968), se extendió a todas las ciencias e influyó ostensiblemente en la administración; y se constituye, hoy día, en una poderosa herramienta para la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad a través del análisis de las totalidades, a partir de las interacciones entre sus componentes y las externas con su medio.

Según Bertalanffy, un sistema es un orden dinámico de partes y procesos en interacción mutua. Es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. Esta teoría tiene como objetivo desarrollar y formular las propiedades generales y leyes que rigen a los "sistemas" en general o a sus subclases, independientemente de la naturaleza de los mismos, de sus componentes y de las relaciones entre ellos (Bertalanffy, 1976).

De esta definición se deducen dos elementos que reflejan las características básicas de un sistema: el propósito (u objetivo), y el globalismo (o totalidad).

- a) Propósito (u objetivo): Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. Para el caso de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, de la Policía

Nacional, está dado por una serie de objetivos definidos, a saber: *desarrollar programas de capacitación, realizar diagnósticos de la realidad social institucional, promover estilos de vida saludables, coordinar beneficios al personal y su familia, contribuir al bienestar integral, crear nuevas actitudes;* todos ellos relacionándose de manera sistémica para el logro de la función general que es el bienestar social de las unidades policiales y sus familias.

- b) Globalismo o totalidad: Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una parte del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en las partes restantes del sistema. En otros términos, cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste de todo el sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte de la unidad. Existe la relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo.

De los cambios y ajustes continuos del sistema, se derivan dos fenómenos el de la entropía y el del homeostasis.

b.1.) Entropía: Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen

en estados más simples. La segunda ley de la termodinámica explica que la entropía en los sistemas aumenta con el correr del tiempo.

b.2.) Homeostasis: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente (Lillienfeld, 1991).

La comprensión del bienestar social como emergente de la compleja relación de elementos de diversa naturaleza, interconectados entre sí, no puede prescindir del conocimiento de los conceptos esenciales aportados por la Teoría General de Sistemas. Ello implica asumirlo como un objeto sinérgico, en tanto no puede ser deducido de ninguna de las partes implicadas, ni tampoco considerarse el resultado de la sumatoria de dichas partes.

El bienestar de un individuo, de un grupo, de una comunidad o de una población es el resultado de la compleja interacción de factores a cuatro niveles de determinación (Díaz, 2004).

El primero de ellos es el macro estructural, que abarca aspectos relacionados con las pautas culturales y de índole socio-económico, en correspondencia con la formación económico-social a que pertenezca el individuo, grupo, comunidad o población.

El segundo elemento es el macro social el cual abre las posibilidades de adquirir informacion de manera expedita por los miembros de una sociedad que estimulan la toma de decisiones informada La implementacion de un sistema eficaz que alcance a todos los miembros por supuesto que es primordial a los efectos del logro del bienestar social

El tercer elemento es el micro estructural que contempla el entorno mas cercano al individuo y en el que la presencia calidad y facilidad de acceso a servicios de capacitacion salud cultura deporte son aspectos de vital importancia para el bienestar de sus miembros

El cuarto nivel de determinacion implicado en el bienestar resulta el individual que incluye tanto el componente biologico como el psicológico del sujeto En este va a jugar un rol decisivo la personalidad del individuo sobre las instancias biologica macro y micro estructurales

Ninguno de esos niveles de determinacion por sí solos propicia bienestar social solo la compleja interrelacion entre ellos

Señala Caballero (2009) que desde el punto de vista teorico metodologico la perspectiva sistémica capacita al trabajador social para efectuar una gestion que genere acciones de cambio y en la cual las conexiones y relaciones que se establecen en la interaccion son vitales para superar el estancamiento y lograr ensanchar las posibilidades de la unidad de analisis llamese individuos grupos organizaciones o

comunidades, mostrando alternativas nuevas y distintas de acción, con la construcción de significados e historias distintas para leer la realidad”.

Este enfoque posibilita que el accionar profesional del trabajador social se direcciona desde una mirada holística e integradora, por medio del cual se intervendrá con la comunidad policial, mediante procesos en los que se trate la persona como un todo que influye y se ve influido por los demás seres, dinámicas, relaciones, etc.; y que, por tanto, si se logran avances y cambios significativos aunque sea en una sola persona de la institución, éstos generarán a su vez un desarrollo, crecimiento y transformación en todo el sistema en que se ven involucrados.

2.5.3. Concepto de organización y gestión

Fantova (2001: 53) define organización como “un proceso, una serie de actividades en las que actúan e interactúan un determinado número de personas que tienen el sentido y la consecuencia de producir o reproducir una diferenciación y lo que se considera entorno”.

Por su parte, Rubio (2006:15) plantea que “la gestión se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno y de la propia organización, para lo que debe utilizar todos los elementos que le permitan responder adecuadamente a dichos cambios en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general. Por esta razón la gestión debe centrarse en las personas”

Para conocer la gestion de toda organizacion se hace necesario hacer uso de tres indicadores fundamentales la eficiencia la eficacia y la efectividad La eficiencia relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados Sobre este particular Caballero (2000) establece que la eficacia relaciona los resultados obtenidos con los propuestos se enfoca al cumplimiento de lo planificado la efectividad mide el impacto de lo que se hace o presta en terminos de satisfaccion del cliente por lo cual esta completamente relacionada con la calidad

De acuerdo a las teorias existentes podemos determinar que la exploración de la gestion social sobre el desempeño laboral es un proceso que permite a traves de la investigacion establecer valoraciones en la busqueda del mejoramiento personal y empresarial

Este tipo de investigacion hace parte de la responsabilidad que posee el empleador con respecto a sus trabajadores con el objetivo de acrecer en ellos beneficios personales que se retribuyen de manera directa en su desempeño generando de esta manera compensacion en beneficio de la empresa

Segun Castillo Aponte (1996) la gente tiende a perder interes en lo que hace si no obtiene los reconocimientos correspondientes Es necesaria la motivacion la remuneracion el bienestar laboral la gestion participativa y el liderazgo

Para este autor, la motivación es el proceso por el cual el trabajador realiza sus funciones con eficiencia, para lograr un resultado con el cual podrá satisfacer sus necesidades personales.

El bienestar laboral busca la satisfacción de las necesidades de los trabajadores que no son cubiertas con la remuneración en dinero, en otras palabras, se podría definir el bienestar laboral como un complemento al factor salarial.

La gestión participativa es definida como un sistema de dirección que involucra a los trabajadores y a la empresa, brindando la posibilidad de satisfacer tanto las necesidades de autorrealización de los trabajadores como los requerimientos de soluciones creativas de la empresa.

Frente al tema de liderazgo el autor presenta como uno de los principales retos del gerente-líder, aumentar la sinergia de su equipo de trabajo mediante el desarrollo de las capacidades de liderazgo propias de sus trabajadores.

2.5.4. Organización y gestión policial

La Policía Nacional de Panamá ha estado sujeta a cambios, producto del contexto socio-político que llevó a un poder militar De facto,¹¹ a convertirse en un cuerpo armado de naturaleza civil.

¹¹ Producto de la intervención militar por parte de los Estados Unidos, que culminó con la eliminación de este Instituto Armado el 20 de diciembre de 1989.

Se paso de unas fuerzas de defensas beligerantes con muchos recursos y poder en el terreno administrativo y político en general a una Policia Nacional con muchas limitaciones tanto en recursos como en el grado de aceptacion del resto de la poblacion todo lo cual ha influido en la organizacion de este ente responsable de la seguridad publica del país

Como parte del proceso de cambio se han tenido que romper con viejos esquemas y practicas a lo interno y externo de la institucion y reorientar su funcion hacia la satisfaccion de las necesidades de seguridad de la ciudadania

Para dar respuesta a estas demandas la institucion ha buscado proveer a sus miembros las condiciones necesarias e indispensables para que se sientan satisfechos en los espacios de su vida personal familiar e institucional

La politica de bienestar laboral se erige como una estrategia integradora en la cual se cobijan todas las esferas psicosociales del ser humano Es por ello que la Policia Nacional ha mantenido una politica clara con respecto al bienestar de sus miembros por lo cual ha creado dentro de su estructura una direccion dedicada al bienestar social policial que provee de los servicios sociales al personal y sus familias Se vislumbra asi que el bienestar social es concebido como el coadyuvante de la calidad de vida de los funcionarios y por ende responsable de la tranquilidad y satisfaccion humana

La calidad de vida debe abarcar todos los espacios institucionales. Si no se genera bienestar social a lo interno, difícilmente se podrá generar una gestión policial efectiva acorde a los requerimientos de la ciudadanía. Lo que supone que ambos conceptos, bienestar social y calidad de vida, están íntimamente ligados y son difícilmente separables.

2.5.5 Calidad de Vida

La calidad de vida ha sido definida por la Organización Mundial de la Salud (1995) como una percepción individual sobre expectativas y metas relacionadas con la salud psicológica y física, nivel de independencia, creencias personales, relaciones sociales y relaciones con las instancias estatales en un momento, en un lugar y cultura específicos. Define la salud como el completo estado de bienestar físico, mental y social, y no solo la mera ausencia de enfermedad.

De esta definición se puede hacer notar que la calidad de vida es un concepto amplio e integrado, básicamente por expectativas y metas, las cuales están condicionadas por factores personales, grupales e institucionales.

Por su parte, Espinosa (2002) define que el concepto de calidad de vida tiene que ver con una reformulación y ampliación del concepto de desarrollo hacia una perspectiva que hace hincapié en los problemas sociales, culturales y ambientales que puede acarrear el exceso de desarrollo entendido solo económicamente.

Chiavenatto (2009) señala como las necesidades humanas varía de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra las características individuales (necesidades valores expectativas) y las situacionales (estructuras de la organización tecnología sistemas de premios políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida pues la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes

2.5.6 Calidad de Vida Laboral

Por la naturaleza de los servicios que comprende la gestión de bienestar social debemos tomar en consideración el enfoque motivacional del programa de la CVL (Calidad de Vida Laboral) Koonts (2001) define que *es un enfoque de sistemas del diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el amplio panorama del enriquecimiento del puesto* Este enriquecimiento del puesto comprende fomentar una actitud elevada de desafío y logro en el desempeño del servicio asignado

La calidad de vida laboral va muy ligada a las prestaciones sociales y entre sus objetivos Chiavenatto (2009) destaca

- Mejorar la calidad de vida de los empleados
- Mejorar el clima organizacional
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo
- Facilitar la atracción y retención de los recursos humanos
- Aumentar la productividad en general

En ese marco la Policía Nacional ofrece a todos sus miembros algunas ventajas a saber jubilacion especial a los treinta años de servicios continuos auxilio pecuniario en caso de fallecimiento en cumplimiento del deber oportunidades educativas oportunidades de hacer una carrera estabilidad laboral seguro colectivo privado entre otros

Chiavenatto (2009) señala que las prestaciones sociales brindan ciertas ventajas que van en dirección a la organizacion y hacia el empleado ellas son

Ventajas para la Organizacion

- Elevan la moral de los empleados
- Disminuyen la rotacion y el ausentismo
- Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa
- Aumentan el bienestar del empleado
- Facilitan el reclutamiento y la retencion del personal
- Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo
- Muestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados
- Disminuyen los disturbios y las quejas
- Promueven relaciones publicas con la comunidad

Ventajas para el empleado

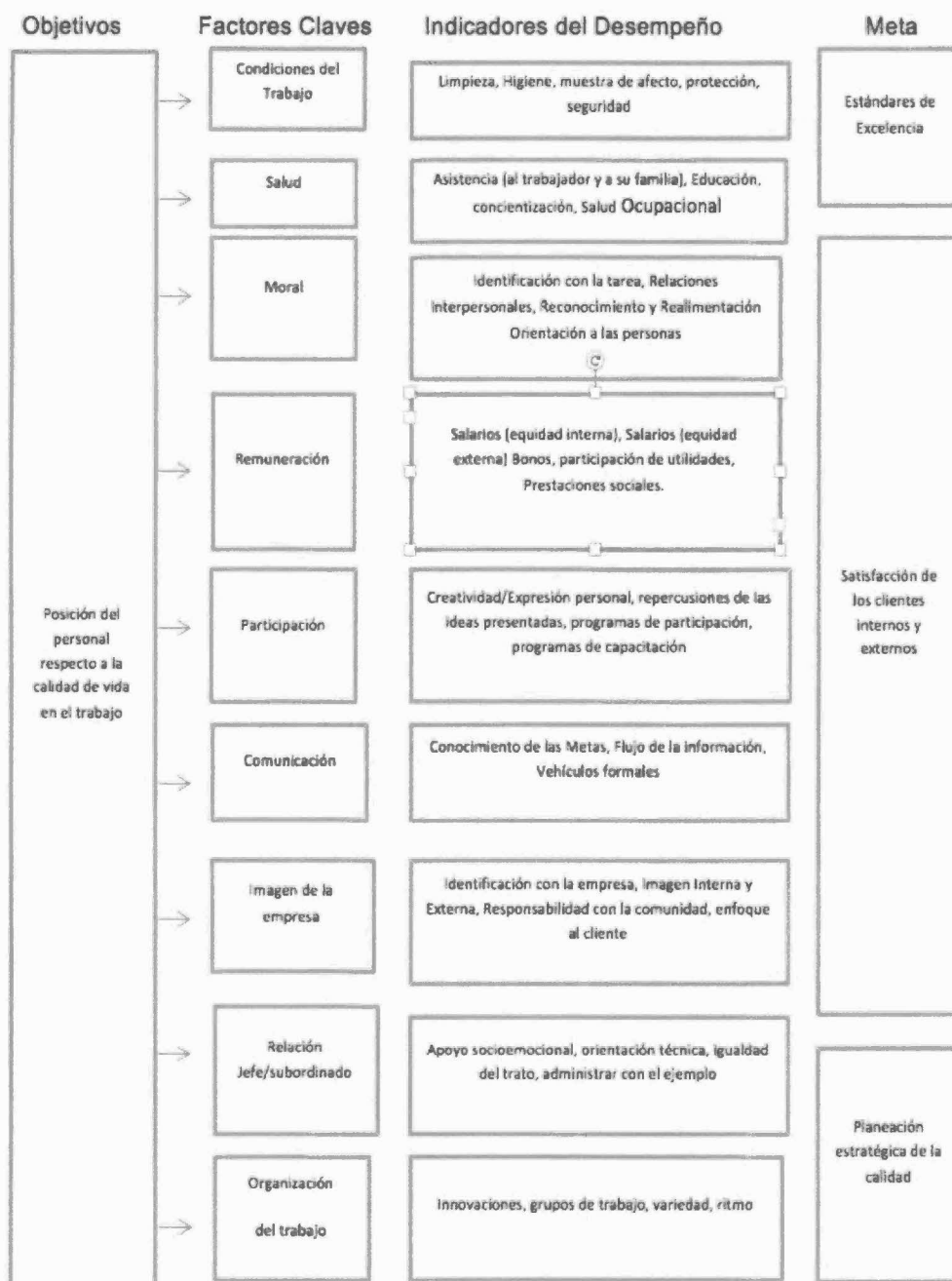
- Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero
- Ofrecen ayuda para resolver problemas personales
- Aumentan la satisfaccion en el trabajo

- Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual
- Ofrecen medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados
- Reducen sentimientos de inseguridad
- Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social
- Ofrecen una remuneracion adicional
- Mejoran las relaciones con la empresa
- Reducen las causas de insatisfaccion

Señala que la calidad de vida en el trabajo implica una constelacion de factores como satisfacción con el trabajo desempeñado posibilidades de futuro en la organización reconocimiento por resultados salario prestaciones relaciones humanas dentro del grupo y la organizacion ambiente psicologico y fisico del trabajo libertad para decidir posibilidades de participar y otros puntos similares (*Ibíd*)

Este autor nos presenta un modelo de investigacion de la CVL de Fernandez Eda Conte (1995)

Figura 3. MODELO DE INTERVENCIÓN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL



Fuente: Elaborado en base a referente bibliográfico.

Vemos oportuno esta gráfica, ya que nos facilitará el examen minucioso de la realidad actual en lo que CVL se refiere con lo cual tiene mucha responsabilidad la gerencia de bienestar laboral.

Chiavenatto (2009) señala “como las necesidades humanas varía de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructuras de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, pues la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes”

En ese mismo orden resume los principios que determinan la CVL, de Fernández, Eda Conte (1995):

Tabla 1. PRINCIPIOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Orden	Denominación del Factor	Variables determinantes
1ª.	Competencia Gerencial	Apoyo socioemocional Orientación técnica Igualdad de trato Administrar con el ejemplo
2ª.	Identificación con la empresa	Identificación con la tarea Identificación con la empresa Imagen de la empresa
3ª.	Preocupación por brindar apoyo a los trabajadores	Apoyos a los trabajadores Apoyos a la familia Creatividad
4ª.	Oportunidades efectivas para participar	Expresión personal Repercusión de las ideas presentadas
5ª.	Visión humanista de la empresa	Educación /concientización Orientación a las personas Responsabilidad con la comunidad
6ª.	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Fuente: Elaborado en base a referente bibliográfico.

Luego de presentar estas gráficas en relación con las facilidades existente en cuanto a CVL, para el Servicio Policial Motorizado “Lince”, pudieran surgir algunas recomendaciones que incrementen su nivel, en beneficio de todos sus miembros como producto de la presente investigación.

En otras latitudes dentro del área latinoamericana, observamos una tendencia similar en los conceptos básicos de la importancia de la CVL, tal como lo señala el Centro Nacional de la Productividad y Calidad de Chile (2002) donde define *“las mejoras en calidad y productividad, requiere de enfoque integral que involucren el bienestar de los trabajadores”*, lo que guarda concordancia con las Normas ISO 9001.

Espinosa, (2002), señala que “el concepto moderno de calidad involucra su introducción en todos los procesos de la empresa, llevando a incrementar la productividad y la competitividad de las organizaciones y las naciones. Está asociado al mejoramiento continuo de todas las actividades desde la compra de insumos, el diseño de los productos y servicios, la motivación y el compromiso de los trabajadores, la responsabilidad con la comunidad, etc. El mejoramiento de la calidad de vida es un objetivo esencial en los procesos de incremento de la calidad y la productividad”.

De acuerdo a los diferentes puntos de vista expuesto debemos enfatizar que la CVL es un imperativo de la globalización, que no podemos ni debemos soslayar si deseamos en la práctica, desarrollar una labor que brinde satisfacción efectiva a todos los colaboradores de determinadas organizaciones, la cual debemos iniciar con el establecimiento de las competencias gerencial necesarias, la definición de políticas

detalladas en este aspecto que contemplen los señalamientos anteriormente expuestos de autores tales como Chiavenatto, Koonts, Espinosa, y especificaciones ISO.

La CVL cada vez toma más importancia en las organizaciones y son ellas mismas las que actualmente han reconocido que en la medida en que se estimule el desarrollo de su personal, se les proporcione condiciones laborales adecuadas, orientadas a ofrecerles una mejor CVL, en esa misma medida se impulsará el crecimiento y desarrollo de la organización.

En tal sentido, Martel y Dupuis, (2006) proponen que “la calidad de vida laboral tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, y también con todo lo relacionado con su entorno laboral, pretendiendo reconciliar aspectos del trabajo que tienen que ver con las experiencias individuales, familiares y con los objetivos organizacionales; siendo esta la responsable de proporcionar ambientes de trabajo adecuados y entornos favorables para los trabajadores, generando espacios que permitan la satisfacción laboral a través de la motivación, el compromiso y la funcionabilidad”.

La satisfacción personal y familiar del individuo conlleva a tener una buena calidad de vida laboral, es el eje fundamental para que exista una satisfacción total; Se podría argumentar que es “una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos basados en los propios

criterios de la persona y que se realiza de manera favorable (Clemente Molero y Gonzalez 2000)

Asimismo Guerrero Cañedo Rubio Cutiño y Fernandez (2006) plantearon que habia que considerar la calidad de vida laboral como dos conceptos en uno donde la calidad se define como aquello que satisface y que brinda bienestar y vida laboral como el intercambio de vivencias y experiencias en un entorno apropiado donde se desarrolla una actividad que es remunerada determinando que la calidad de vida laboral es una filosofia de gestión que mejora la dignidad del empleado realiza cambios culturales y ofrece oportunidades de desarrollo crecimiento personal y seguridad en el trabajo

Chiavenato (2003) determina que la calidad de vida en el trabajo asimila dos posiciones antagónicas por un lado la reivindicacion de los empleados por el bienestar y la satisfaccion en el trabajo y por el otro el interes de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida

Un componente que forma parte importante en la CVL es el referido al equilibrio que debe existir entre la familia y el trabajo Las organizaciones dentro de sus planes estratégicos deben implementar politicas organizacionales que fomenten el equilibrio entre trabajo y familia conciliando las responsabilidades laborales y familiares para obtener un mejor desempeño

Para Hall (1990) medidas como la flexibilidad de horarios permisos laborales y beneficios organizacionales han mostrado un incremento en los niveles de bienestar y satisfaccion de los trabajadores

Al crear estas políticas organizacionales integradoras de la vida laboral y familiar surgen beneficios tanto para el trabajador (menor nivel de estres y presión mas control en el trabajo mayor tiempo para la familia) como para la empresa (reduccion del ausentismo e incremento de la productividad) generando un incremento en la calidad de vida laboral con beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en terminos de satisfaccion motivacion y compromiso

2.6 Marketing de los Servicios Sociales

El termino marketing social fue acuñado por primera vez en 1971 refiriendose *al uso de los principios y tecnicas del marketing para hacer progresar una idea o conducta social* (Kotler 1992) Para Grande (2002) marketing es *un proceso de generacion de intercambios que satisfagan a las partes que intervienen en el*

Segun Andreasen (1995) el marketing social es *la aplicacion de las tecnicas de la mercadotecnia comercial para el analisis planteamiento ejecucion y evaluacion de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad*

Cuando se habla de marketing suponemos una serie de publicidad para la venta de un producto sin embargo marketing abarca mucho mas que el objetivo de una

venta de un producto, marketing no es venta ni comercialización, no es comunicación ni distribución ni relaciones públicas, ni son mailings para captar posibles usuarios, podemos definir marketing como *un proceso de gestión que tiene como objetivo identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y motivaciones de nuestros usuarios de manera rentable y satisfactoria* (Kotler, 1996).

El concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias. En muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben que es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes (es decir), entender las necesidades de los clientes mejor que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes y latentes hoy y en el futuro.

Mora (2007), señala que el concepto de marketing orientado a las organizaciones sociales y que permite decir que es una entidad orientada al marketing, es aquella que:

- El usuario es la razón de su organización
- Un buen servicio es aquel que es útil a su usuario y que, por lo tanto, se adapta a sus necesidades
- El factor de éxito es conocer y comprender las necesidades de nuestros usuarios y generar su fidelización
- Las necesidades y motivación de sus usuarios se satisfacen de manera rentable y satisfactoria.

- Tiene en cuenta que el marketing es un instrumento que nos sirve para relacionar la oferta con la demanda de una determinada necesidad social

Por otra parte Grande (2002) refiere algunos principios del marketing interno ellos son

- El personal de la organización es el primer beneficiario a atender
- Los empleados deben comprender que han de actuar como se les indica y que en ciertas ocasiones tienen que prestar servicios adicionales si fuera necesario que pueden sobrepasar ocasionalmente el compromiso laboral derivado de su categoría profesional e incluso su horario
- Los empleados deben aceptar que los servicios de formación y otras actividades de la organización se encaminan a apoyarles en su contacto con los beneficiarios Reciben formación para desarrollar mejor el trabajo
- La formación de cada miembro de la organización tiene como objetivo que cada trabajador sepa que hace y por que y acepte su función en el seno de la organización
- Todo trabajador debe tener una visión muy clara de cómo son las relaciones que la organización desea con los beneficiarios y en que medida participa cada persona de la organización en ellas
- Debe mejorarse la capacidad de comunicación y de trato de las personas que están en contacto con el público

- La información integral debe funcionar en los canales. Deben crearse flujos de información internos e interactivos entre los directivos y los trabajadores. Ese clima informativo debe ser abierto.
- Debe facilitarse una comunicación interna masiva. Los directivos deben informar de las estrategias de la organización y de los resultados que se obtengan. Para ello se pueden emplear videos, material impreso, como folletos, circulares, alguna revista interna o reuniones periódicas.
- La organización debe proporcionar herramientas para que las personas en contacto con el público puedan actuar. Para ello debe describirse el trabajo que se desea realicen, explicar cómo se espera que atiendan a los usuarios y cómo deben resolver sus dudas. También deben explicarse y justificarse los sistemas de promoción profesional, los sueldos y los incentivos.

Este autor, también nos indica que para que una organización aplique marketing interno debe crear una cultura, esta cultura la forman los mensajes no escritos, tal vez inconscientes, que llenan el vacío entre lo que es formalmente impuesto y las conductas que se observan en los empleados de la organización.

En tal sentido, podemos señalar que la cultura permite una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes sociales comprometidos: personas, empresas y comunidad. Significa ayudar a otros, interesarse significativamente, por los demás y donde todos salgan beneficiados.

2.7 Calidad del servicio para el colaborador de la Empresa Norma ISO

No basta con establecer sistema de gestión de la calidad elevada como, por ejemplo, requisitos especificados por la norma ISO 9091, sino también establecer sistemas de reforzamiento y/o estimulación de la capacidad y actitud de los funcionarios de las empresas o institución que fomenten mayores grados de productividad, eficiencia, cumplimiento de objetivos y requisitos establecidos interna y externamente.

Para esto, es necesario capacitar y dar a conocer los nuevos estándares de calidad del servicio, que tanto para clientes o público que lo recibe al igual que para los colaboradores que deben brindarlo, perciban y reciban beneficios inmediatos por ejemplo, a nivel salarial o incentivos monetarios, como se establece en el sistema de remuneración variable, que los ayude a identificarse con el alcance de metas elevadas, su mantenimiento y desarrollar procesos de superación permanente, facilitando el establecimiento de una cultura “de calidad” caracterizada por alta productividad y excelencia en general.

Para Vásquez (2011), una remuneración que pueda ser más atractiva a medida que los trabajadores den un mayor esfuerzo al cumplimiento los requisitos organizacionales no lo es todo. De mucha importancia, es establecer políticas de reclutamiento y selección de mano de obra calificada que ingrese a la empresa o institución, al igual que para los colaboradores actuales, establecer sistemas de capacitación y superación profesional, que hagan posible, al máximo, la calidad del servicio o producto que se trate.

Continuando con este autor también nos señala que se pueden lograr objetivos importantes de sistemas de gestión de calidad tal como

- Mejor imagen externa
- Mejor ordenamiento interno
- Mejora de la productividad
- Mejora continua de los procesos
- Mejor clima laboral

Este es un sistema de 'ganar-ganar' ya que tanto colaboradores como clientes o público reciben beneficios uno por el grado de eficacia y eficiencia del servicio que reciben y otros por el incremento de ingresos que los benefician en la satisfacción de sus necesidades básicas. Claro está que también se deben establecer sistemas de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO de forma objetiva.

Los sistemas de gestión de bienestar del empleado o laboral en general también son parte importante de esta alternativa pues en la medida en que permiten o atienden necesidades de los colaboradores se estimula el cumplimiento de normas exigidas de alta calidad y en el servicio que brindan al igual que procesos de identificación institucional.

CAPÍTULO III

**BIENESTAR SOCIAL EN LA POLICÍA
NACIONAL DE PANAMÁ**

3 1 Caracterizacion de la institucion

3 1 1 Generalidades

La PNP (Policia Nacional de Panama) es un cuerpo armado de naturaleza civil quien conjuntamente con el SENAN (Servicio Nacional Aeronaval) SENAFRONT (Servicio Nacional de Fronteras) y el SPI (Servicio de Proteccion Institucional) compone la Fuerza Publica

La misma esta subordinada directamente al Presidente de la Republica a través del MINSEG (Ministerio de Seguridad Publica) desde el año 2010

Es la instancia encargada de mantener y garantizar el orden publico a nivel nacional Desarrolla actividades encaminadas a asegurar el cumplimiento de sus obligaciones institucionales basandose en lo establecido en la Constitucion de la Republica de Panama y en el fundamento legal que le proporciona su Ley Organica

3 1 2 Evolucion histórica

Se hace necesario hacer un recorrido del devenir de la Policia Nacional de Panamá y los contextos institucionales que han marcados hitos historicos dentro de ella

3 1 2 1 Contexto institucional 1903 1951

Para (1903) Panama hereda un ejercito al mando del General Esteban Huertas quien paso al bando independentista durante la separacion de Panama de Colombia Su brigada se convirtio en el ejercito panameño Sin embargo Estados Unidos apoyado en elementos del Tratado Hay Bunau Varilla logro disolver el ejército bajo el

argumento que un ejercito permanente podría poner en peligro la seguridad de la Zona del Canal de Panama En su defecto se estableció en el país una Policía Nacional Durante 48 años esta fue la única fuerza armada en Panama

En 1950 ingresa la primera mujer a la Policía Militar para ejercer funciones administrativas y es en 1980 cuando se le otorga el rango de Teniente Coronel

3.1.2.2 Contexto institucional 1952-1982

Para (1952) con la llegada de Jose Antonio Remon Cantera como Presidente Constitucional de Panama se reorganiza la Policía Nacional a lo largo de las líneas militares con un nuevo nombre *Guardia Nacional*¹² La nueva agrupación conservó las funciones como policía Este proceso incluyó la modernización y especialización de las unidades que integraban a ese cuerpo en otras Academias Policiales de América

Para 1957 58 59 que la institución estaba totalmente en vía de desarrollo a pesar de que había recibido un fuerte impulso profesional por Venezuela Venezuela es la que sugiere que la Institución se transforme a Guardia Nacional antes era Policía con la llegada de la misión Venezolana se organizaron cursos profesionales sobre todo en el campo de la Guardia Nacional donde está muy desarrollada Venezuela entonces eso va introduciendo una nueva personalidad profesional más competente (E₂)¹³

¹² Mediante Ley N° 44 de 28 de diciembre de 1953

(E) Entrevista realizada al General ® Rubén Darío Paredes realizada el día 22 de marzo de 2017

Tras el derrocamiento del presidente Arnulfo Arias Madrid (1968) liderado por el teniente coronel Omar Torrijos y el mayor Boris Martínez se completo el proceso de conversion de la Guardia en un ejército en toda regla

Con la llegada de Torrijos se impulsa la incorporación de mujeres en las fuerzas de seguridad y su formacion en el exterior hasta contar con un buen numero de Oficiales que fueron a estudiar sobre todo enfermeria militar a las Academias de Mexico

Es a partir de este contexto donde la Institucion tiene un auge e inicia una gama de servicios profesionales relacionados al bienestar del funcionario

En tal sentido advertimos las palabras del General ® Rubén Dario Paredes en que al momento de crear el llamado departamento de G 1 (Departamento de Personal) para (1968) que cubría la politica institucional de Recursos Humanos señala la preocupacion habia por las necesidades del personal uniformado coincidiendo plenamente con el enfoque de las teorías antes descritas

Con el golpe militar en Panama en 1968 la Guardia Nacional quedo al frente y se eleva a lo que es un Estado Mayor formal y es ahí donde se conforman las cinco Secciones G 1 (departamento de personal) G 2 (campo de seguridad) G-3 (entrenamiento planes y programas) G 4 (logistica) y G 5 (asuntos civiles) como jefe de personal como 9 a 10 años vivi la transformación y era solo un criterio de sentido comun ¿Cuales son las necesidades de un ser humano? ¿Techo? ¿Alimento? ¿Salud? ¿Educacion? Para satisfacer la autoestima que todos tenemos la autoestima produce ese derecho a que usted se sienta bien lo que llamamos la autorrealizacion como lo dice Maslow (E2) ¹⁴

¹⁴ (E2) Entrevista realizada al General ® Rubén Dario Paredes realizada el día 22 de marzo de 2017

3.1.2.3 Contexto institucional 1983-1989

Para (1983) con la Jefatura del General Manuel A. Noriega se aprueba y se transforma la Guardia Nacional en fuerzas de defensas.¹⁵ Se crean así las estructuras en las cuales se fundamentó la organización y el funcionamiento de las Fuerzas de Defensa de la República de Panamá bajo el lema "Todo por la Patria".

En (1985) las fuerzas de defensas entran en conflictos políticos y sociales generándose una serie de escándalos y acusaciones nacionales e internacionales dándose así una intervención militar por parte de los Estados Unidos que culminó con la eliminación de este Instituto Armado el 20 de diciembre de 1989. Sin embargo, antes de la Intervención Norteamericana y donde el país se encontraba en una crisis político-social, las Fuerzas de Defensas pasaba por su peor momento.

para la intentona golpista de Octubre de 1989 se dieron muertos desaparecidos unidades detenidas acusados de traición al Comandante Noriega en una situación muy muy difícil donde los Trabajadores Sociales de la Institución fueron designados para la localización de familiares de esas unidades y brindar la asistencia social que se requería en ese momento (coordinaciones para las visitas a las unidades detenidas) (E1)¹⁶

3.1.2.4 Contexto institucional 1990 a la actualidad

Para (1990) el gobierno de la República de Panamá presidido por Guillermo Endara Galimany inicia el proceso de cambios en el funcionamiento y reglamentación de las Fuerzas de Defensa.

¹⁵ Mediante Ley N.º 20 de 29 de septiembre de 1983.

¹⁶ (E1) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán, Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002-2015) de la Policía Nacional de Panamá, realizada el día 24 de marzo de 2017.

a dos tres dias de la invasion me llamaron nuevamente para reorganizar tanto la institucion como el departamento indudablemente nadie tenía estructura el cuartel quedo a órdenes del ejercito norteamericano la reorganizacion fue dura quedamos en una oficina que era del transito en Albrook ya ahí desaparecio G 1 G 2 G-3 G4 y G 5 (E1)¹⁷

Se organiza la denominada Fuerza Publica ¹⁸ bajo control del Órgano Ejecutivo panameño siendo uno de los aspectos mas relevantes la eliminacion en derecho del ejercito De igual forma desaparece el G 1 G 2 y G 3 y se crea la Direccion de Recursos Humanos

Trabajo Social queda en la Direccion de Asuntos Comunitarios en los años 90 no terminaba de reorganizarse venian cambios y se daban cambios pero con todo ese ir y venir de la misma institucion Trabajo Social siempre se mantuvo realizando sus programas planes y actividades (E1) ¹⁹

Uno de los hitos mas importantes fue la promulgacion de la Ley Organica de la Policia Nacional de Panama ²⁰ que sienta las bases de la Institucion frente a sus responsabilidades ante una nacion democratica subordinandola explicitamente al poder publico legitimamente constituido

Con la aprobación tanto de la Ley de carrera administrativa como su reglamento y de la Ley Organica de la Policía quedo establecido que todas las instituciones del Estado debian contar con una dirección que garantizara el bienestar del servidor publico

¹⁷ (E1) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002 2015) de la Policia Nacional de Panama realizada el día 24 de marzo de 2017

⁸ Mediante Decreto Ejecutivo N° 38 del 10 de febrero de 1990

¹⁹ (E) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002 2015) de la Policía Nacional de Panama, realizada el día 24 de marzo de 2017

²⁰ Mediante Ley N° 18 del 3 de junio de 1997

La ley de Carrera Administrativa señala que todas las oficinas o instituciones de Recursos Humanos deben crear lo que es la Direccion del Bienestar del Servidor Publico hoy te encuentras la oficina de bienestar publico en respuesta a este ley (E1) ²¹

Para los años 2007 y 2008 se dio una serie de reformas a lo interno de la Fuerza Publica panameña En (2007) la Policia Tecnica Judicial desaparece La parte de investigacion pasa a formar parte de la Policia Nacional de Panamá bajo el nombre de DIJ (Direccion de Investigacion Judicial) mientras que la parte forense pasa al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses de la Procuraduría de la Nacion ²²

Para (2008) se conformo el Servicio Nacional Aeronaval ²³ producto de la fusion del Servicio Aéreo Nacional y el Servicio Maritimo Nacional De igual forma se creó el nuevo Servicio Nacional de Fronteras como una fuerza independiente de la Policia Nacional de Panama

3 1 3 Marco legal institucional

La Policia Nacional de Panama en cuanto a su marco legal se encuentra fundada por normas constitucionales y la Ley Organica de la Policia Nacional

3 1 3 1 Fundamentacion constitucional

La mision actual de la Policia Nacional de Panama en su norma suprema se encuentra regida por el Titulo XII (*Fuerza Publica*) parrafo primero del articulo 310 de

(E) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Aleman Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002-2015) de la Policía Nacional de Panamá realizada el día 24 de marzo de 2017

²² Mediante Ley N° 69 de 2007

²³ Mediante Decreto Ley N° 7 del 20 de agosto de 2008

la Constitución Política de la República de Panamá (1972) ²⁴ donde se establece que para la conservación del orden público la protección de la vida honra y bienes que se encuentren bajo la jurisdicción del Estado y para la prevención de hechos delictivos la ley organizara los servicios de policía necesarios con mandos y escalafón separados

Así como también el segundo párrafo del citado artículo de la Constitución señala que el presidente de la República es el jefe de todos los servicios establecidos en el presente título y estos como agentes de la autoridad estarán subordinados al poder civil

Se evidencia que la estructura y organización de la Policía Nacional de Panamá es de naturaleza jerárquica bajo la conducción del Presidente de la República quien la ejercerá por intermedio del Ministerio de Seguridad Pública

3.1.3.2 Ley Orgánica

La Ley Orgánica N° 18 del 3 de junio de 1997 de la Policía Nacional de Panamá contempla todos los principios reglamentos y normas que regulan el accionar de la institución

²⁴ Reformada por el acto legislativo del 27 de julio de 2004

La Ley organica en su articulo 1 señala a la Policia Nacional como una dependencia de la Fuerza Publica adscrita al Ministerio de Seguridad Publica y cuyo jefe maximo es el presidente de la Republica

Esta misma ley en su artículo 2 establece que será la institución encargada de garantizar la paz seguridad de la ciudadanía el cumplimiento y la observacion de la Constitucion Politica de la Republica y demas leyes así como el orden interno subordinada al poder publico legitimamente constituido por lo cual es un cuerpo armado permanente y de naturaleza civil

3 1 4 Estructura organizativa institucional

3 1 4 1 Organigrama institucional

La mas alta jerarquia dentro de la institucion policial la Direccion General esta compuesta por el Director y Subdirector General Operativo y el Subdirector General Penitenciario conjuntamente con las direcciones departamentos y oficinas de asesoramiento

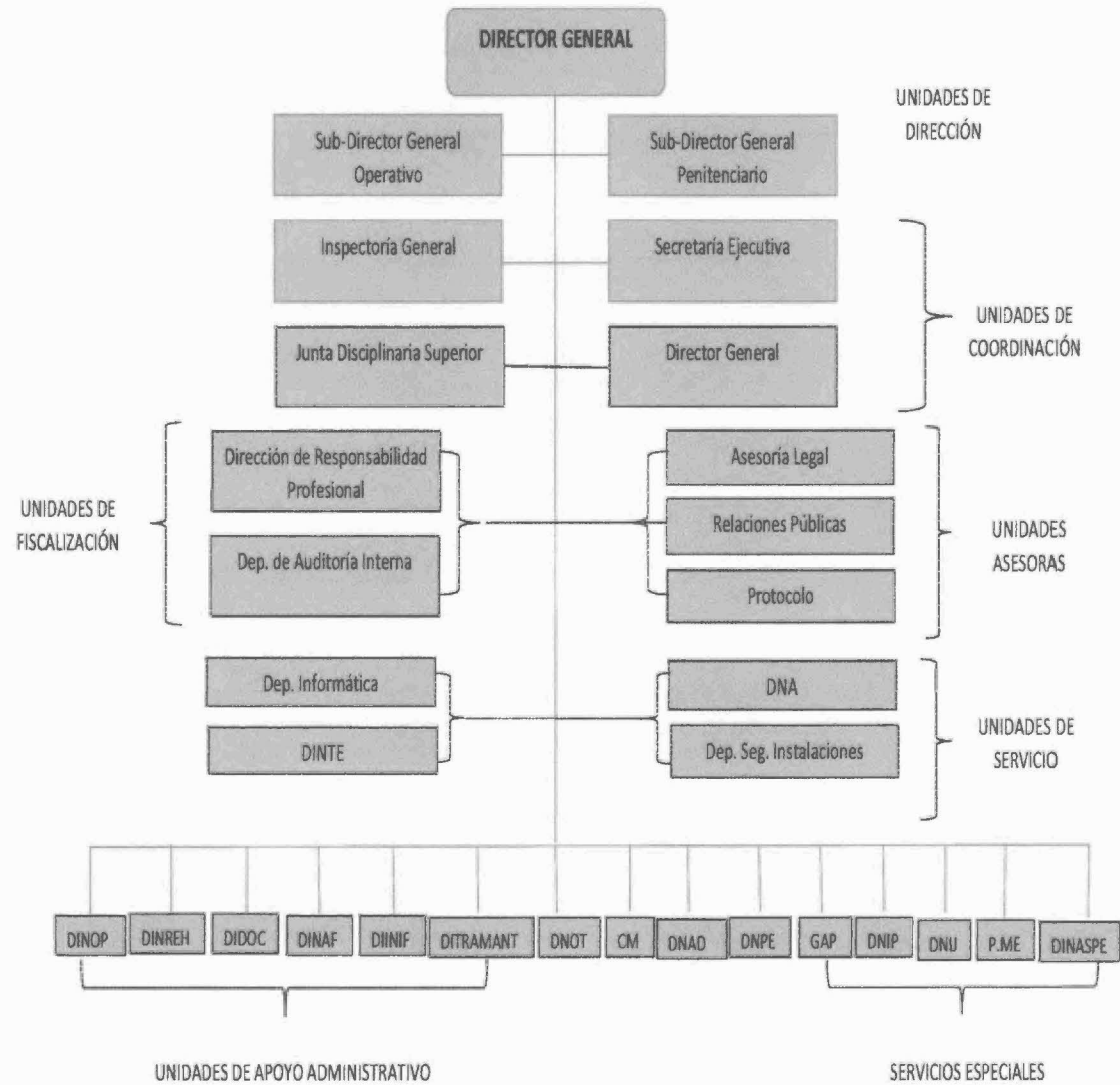
- Secretaria Ejecutiva esta a cargo de un oficial del nivel superior y sus funciones son las de coordinar las acciones relacionadas con la institucion para facilitar la ejecucion de las labores administrativas y operativas que desarrollan y ejecutan el director y subdirector
- Asesoria Legal esta adscrita a la Direccion General desde el 18 de octubre de 2004 Tiene como objetivo brindar asesoria y servicio en materia legal a la Direccion General así como a las unidades que requieran asistencia por

razon de sus funciones a la vez que se encarga de realizar estudios legales de los documentos y proyectos que emite la institucion

- Relaciones Publicas tiene como función la coordinacion de proyectos a traves de las comunicaciones internas y externas para la proyeccion de la imagen corporativa de la institucion
- Inspectoria General tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de las leyes reglamentos directivas y ordenes que rigen la organización y sus funciones Es una unidad de coordinacion segun lo establece el Decreto Ejecutivo No 172 del 29 de julio de 1999
- Junta Disciplinaria Superior investiga las violaciones al Reglamento Disciplinario de la Policia Nacional Fue creada mediante el Decreto Ejecutivo No 204 de 3 de septiembre de 1997 en su Capitulo IX en el articulo 71 Corresponde al Órgano Ejecutivo mediante decreto regular la integracion duracion funcionamiento y procedimientos de esta junta
- DINTE (Direccion de Telemática) encargado de planificar organizar dirigir y controlar los sistemas de telecomunicaciones que funcionan en la institucion ademas planificar el desarrollo informatico en el ambito tecnico administrativo y de capacitacion
- Auditoria Interna tiene como funciones la fiscalizacion y el mejoramiento del proceso y sistemas administrativos financieros contables y operativos de la Policia Nacional para promover un ambiente de control interno solido que garantice el uso adecuado de los recursos

- **Dirección de Responsabilidad Profesional** es la encargada de fiscalizar regular y controlar todas las violaciones al reglamento disciplinario recomendando para que se realicen correcta y oportunamente las acciones disciplinarias correspondientes con el fin de garantizar que las investigaciones se realicen con objetividad e imparcialidad a partir de las quejas o denuncias que se presenten evitando que se violente el debido proceso y garantizando la presunción de inocencia
- **Protocolo** tiene como función asesorar organizar y programar los actos sociales y oficiales de la Policía Nacional tales como cambios de mando ceremonias de graduación exequias de personal de la institución y altos dignatarios así como la entrega de gafetes condecoraciones pergaminos y placas a miembros y autoridades vinculadas a la Institución
- **Seguridad de Instalaciones** es la unidad encargada de la vigilancia y seguridad interna y perimétrica de la sede principal de la Policía Nacional ubicada en el corregimiento de Ancon (Ver Figura 4)

Figura 4. ORGANIGRAMA DE LA POLICÍA NACIONAL DE PANAMÁ



Nota: DINOP - Dirección Nacional de Operaciones; DINREH- Dirección Nacional de Recursos Humanos; DIDOC - Dirección de Docencia; DINAF - Dirección Nacional de Finanzas; DIINIF - Dirección Nacional de Ingeniería e Infraestructura; DITRAMANT- Dirección Nacional de Transporte y Mantenimiento; DNOT - Dirección Nacional de Operaciones del Transito; CM - Control de Multitudes; DNAD - Dirección Nacional Anti Droga; DNPE - Dirección Nacional Policía Ecológica; GAP - Grupo de Acción Policial; DNIP - Dirección Nacional de Inteligencia Policial; DNUI - Dirección Nacional de Investigación Judicial; P.ME - Policía de Menores; DINASPE - Dirección Nacional de Servicios Policiales Especiales.

Fuente: Policía Nacional de Panamá.

3 1 4 2 Mision y vision institucional

Mision

Garantizar la seguridad de quienes se encuentran en el territorio nacional promoviendo la tranquilidad mediante la alianza con la comunidad con eficiencia y eficacia en el servicio policial con el fin de mejorar la calidad de vida conforme al marco legal existente

Vision

Ser la institucion de seguridad vanguardista en permanente desarrollo profesional y tecnologico e integracion con la sociedad para lograr la convivencia pacifica

3 1 4 3 Grados o rangos

Los grados o rangos en la Policia Nacional de Panamá son reglamentados y establecidos a traves del decreto ejecutivo N 172 de 3 de septiembre de 1997 en el cual en una de sus secciones se establece el escalafón de mando dentro de la institucion

¶Cada unidad tiene derecho a aplicar para el grado superior inmediato cada cuatro años siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos por la Direccion de Docencia de la Policía Nacional como lo son buena conducta realizar todas las pruebas de acondicionamiento fisico anuales buen desempeño de sus obligaciones diarias De contar con todas éstas al miembro de la Policia Nacional se le entregará un temario con aspectos referentes a la carrera policial acordes con el grado o rango

al que aspira la unidad policial el cual debera desarrollar para posteriormente presentar un examen escrito

Las unidades policiales egresadas de la Escuela de Oficiales de Policia *doctor Justo Arosemena* ingresan a la institucion con el grado de *subteniente* y con una licenciatura en Administración Publica Policial a diferencia de los egresados del Instituto Superior Policial *presidente Belisario Porras* que ingresan con el grado de agentes

El tiempo total de servicio de un miembro de la Policia Nacional de Panama es de treinta años (30 años) excepto los que ingresaron antes de (1985) el cual es de veinticinco años (25 años)

Los grados o rangos de *Oficiales* se dividen en oficiales superiores (comisionado sub comisionado y mayor) y oficiales subalternos (capitan teniente y subteniente) Las *Clases* comprende (sargento primero sargento segundo cabo primero y cabo segundo) y los *agentes* incluye a los propios agentes y el A P S (agente en prueba de servicio)

Para los *clases* y *agentes* existen programas de becas en escuelas de formación militar y policial en el extranjero una vez graduados al regresar a las filas lo hacen con el grado de subteniente

3 2 Servicio Policial Motorizado Lince”

En el mes de marzo del año de (1993) un grupo de unidades de diversos rangos son llamados a participar en el primer curso de conductores de motocicletas con la finalidad de formar parte de lo que seria el servicio especial motorizado contando para ellos con instructores de la division motorizada Antonio Jose de Sucre de la hermana Republica Bolivariana de Venezuela

Cabe señalar que su primera herramienta de trabajo la constituyó una moto marca Monteza 350 que en consenso general de los participantes del curso bautizaron con el nombre de Esperanza aumentando el efectivo del equipo rodante posteriormente con la adquisicion de 6 motores Suzuki DR 350 El espacio de desarrollo del curso fue inicialmente en los terrenos del antiguo Aeropuerto de Albrook trasladandose posteriormente hacia la Academia de Policia Belisario Porras

Es importante mencionar que ese mismo año se graduaron los estudiantes del primer curso de conductores de motocicleta con un total de 37 unidades dando así inicio formal a lo que se denomina Servicio Especial Motorizado en cuya responsabilidad de la direccion le correspondio al capitán Clovis Sinesterra Frias egresado del primer curso Para el año (1994) bajo la administracion del licenciado Osvaldo Marino Fernández como director de la Policia Nacional cambia el nombre a Servicio Policial Motorizado

Debido a las funciones que le otorga la Policía Nacional al Servicio Policial Motorizado la cuales son las de protección en primera instancia al área bancaria centros comerciales y de prestar apoyo a las diversas zonas policiales se realiza un trabajo en donde se mezcla las relaciones policía – comunidad y producto de esto surge la aceptación de la comunidad panameña por el Servicio Policial Motorizado en cuyo agradecimiento bautizan al mismo con el apodo de lince

Cabe señalar que el Servicio Policial Motorizado *Lince* forma parte de la DINOP (dirección nacional de operaciones) siendo una unidad con un servicio altamente operativo y efectivo dedicados a la prevención de la delincuencia con un alto grado de riesgo mayor al del policía regular

A la fecha el servicio policial motorizado mantiene 22 años de estar prestando su servicio a la comunidad ha preparado treinta y dos (32) cursos lince y siete (7) cursos internacionales de los cuales tres (3) de ellos en nuestro país dos (2) en República Dominicana y dos (2) en Costa Rica

Los lince tienen su sede en jardín ciudad San Antonio ubicado en el corregimiento de Rufina Alfaro distrito de San Miguelito En la actualidad se cuenta con un total de diecisiete (17) motorizadas a nivel nacional

3 3 Bienestar social de la Policía Nacional de Panama

3 3 1 Evolucion del bienestar social de la Policía Nacional

El proceso evolutivo del bienestar policial se ha venido dando en forma lenta y gradual hasta llegar hoy a lo que constituye la actual Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar

En el periodo de la llamada Guardia Nacional existio el estamento denominado G 1 que tenía como funcion lo relativo a los Recursos Humanos

Se crea el Departamento de Personal pero un departamento ya con un paraguas mas ancho que va cubriendo el asunto de bienestar social bienestar humano dando a la apertura de otro campo como el comedor cocina que no existia Comisariato el Paco esas cosas salen de ahí la clinica los servicios de salud con especialidades de Pediatría Medicina General Obstetricia y estos servicios tambien eran brindados para esposa e hijos existia un Pabellon en el Hospital Santo Tomas con sala de cirugia especialistas servicios de farmacia Banco de Ahorro de la Guardia Nacional el Fondo de Ahorro para el retiro servicios de barberia deporte y recreacion que fue un muy importante se hacían Olimpiadas Militares (E2) ²⁵

Dentro del G 1 se introduce el Departamento de Bienestar Social el cual agrupaba a las secciones de trabajo social y psicologia sin embargo éste no era dirigido por un profesional idoneo sino por personal designado por la comandancia

Los antecedentes de trabajo social en la Policía Nacional data desde el año 1969 cuando se creo la oficina de trabajo social con una trabajadora social idonea que en ese momento era una funcionaria que tenia rango policial pero no duro mucho tiempo en esa oficina porque ella hacia funciones con el general Omar Torrijos en ese tiempo ella trabajaba muy cerca de el luego se nombro o se designo a otra funcionaria que tambien trabajaba con el general Torrijos pero

²⁵ (E) Entrevista realizada al General ® Ruben Dario Paredes, realizada el dia 22 de marzo de 2017

no era idónea ambas asignaciones tenían desventajas en ese entonces ya que la primera era idónea pero era uniformada y la segunda a pesar de que tenía mucha aceptación en la Institución no tenía la idoneidad (E1)²⁶

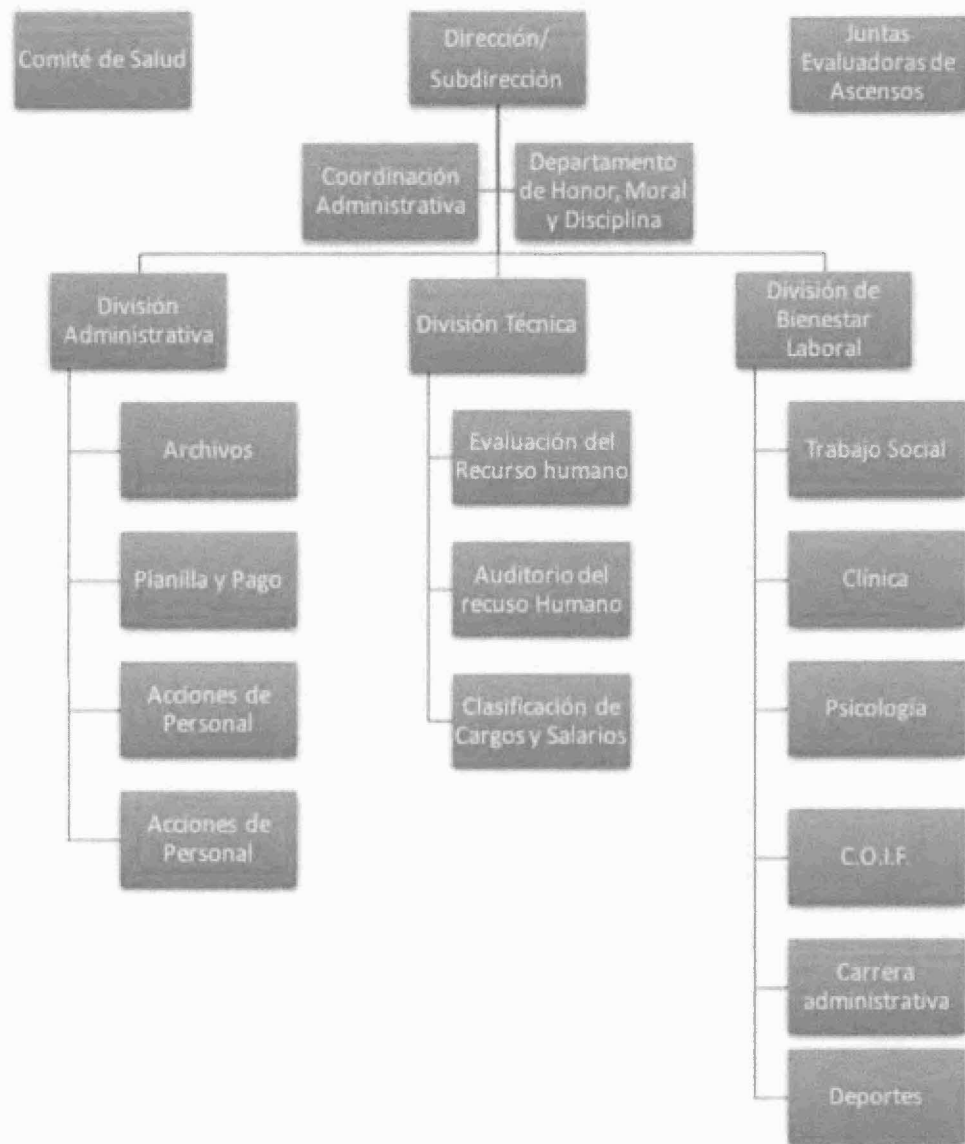
No fue hasta 1982 cuando se da una reestructuración en el departamento de trabajo social y se conforma oficialmente este departamento bajo la dirección de una trabajadora social

La sinergia establecida con instituciones policiales de América Latina producto del interés de formar oficiales panameños en prestigiosas instituciones policiales (v gr Policía Nacional de Colombia y cuerpos policiales de la República de Chile) coadyuvó a la implementación en nuestro país de algunos esquemas de política de bienestar social policial

Con el apoyo de la Policía Nacional de Colombia se planteó el modelo denominado *Transformación cultural al modelo de gestión humana basado en competencias*” constituyéndose en esencia el Enfoque Humanístico del Servicio de Policía con repercusiones en el gerenciamiento del Recurso Humano con el objetivo del mejoramiento del desempeño aumento de comportamientos exitosos en el personal preservación de la dignidad humana y en general el incremento en la calidad del servicio de seguridad ciudadana

²⁶ (E) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002 2015) de la Policía Nacional de Panamá, realizada el día 24 de marzo de 2017

Figura 5. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: AÑOS 1990-1996



Fuente: Policía Nacional de Panamá. Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

Con la Ley 18 de 3 de junio de 1997 (Ley Orgánica), se incorpora al contexto institucional el bienestar policial, definido en su artículo 45 (numeral 7), donde señala que el "Director General administrará las actividades de la Policía Nacional, de modo

que garantice en forma eficaz y eficiente la política de seguridad pública establecida por el Órgano Ejecutivo y tendrá entre otras las siguientes funciones aprobar directrices manuales ordenes y demás disposiciones que garanticen el cumplimiento de la presente ley y sus reglamentos así como el adecuado funcionamiento de la institución

Con el Decreto Ejecutivo (N° 172 de 29 de 1999) ²⁷ en su capítulo II (artículo 16) se establece que La estructura de línea funcional son las unidades que actúan en apoyo a la línea de mando directo para posibilitar la materialización de la acción en función de los objetivos fijados. Bajo este concepto se establece crear una Dirección responsable de planear organizar ejecutar y evaluar acciones para brindar ayuda humanitaria oportuna a los integrantes de la institución y su familia

Mediante la Ley orgánica de la Policía Nacional de Panamá se establece la Dirección de Recursos Humanos. Esta contenía otros departamentos con funciones administrativas y de trámites laborales que limitaba conceder la prioridad requerida a los departamentos involucrados directamente en el bienestar laboral del funcionario

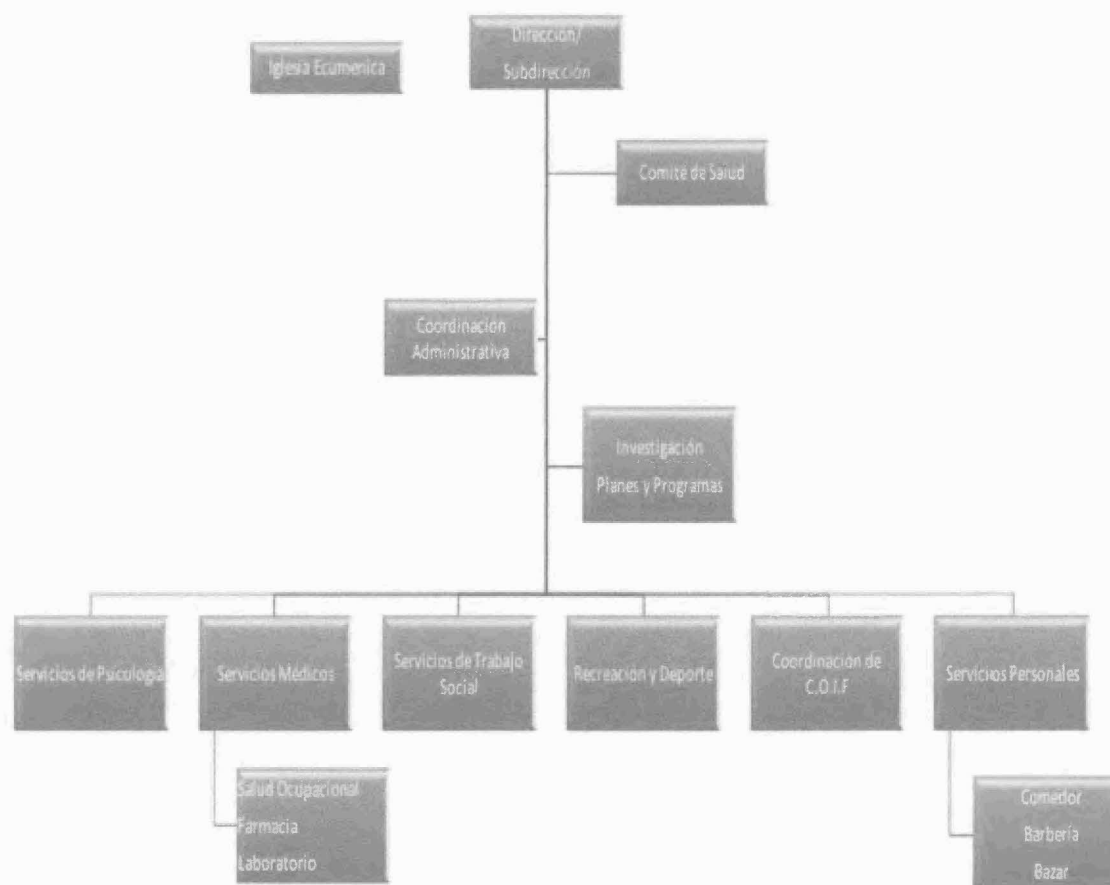
() precisamente con estos vaivenes políticos no de la Institución sino del mismo país se crea con el gobierno de Mireya Moscoso la Ley de Carrera Administrativa. Esta Ley señala que todas las oficinas o instituciones de Recursos Humanos deben crear lo que es la Dirección del Bienestar del Servicio Público y otras instancias. hoy te encuentras la oficina de bienestar público en respuesta a esta Ley en la Policía Nacional se denomina la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar respondiendo a lo establecido por esa ley (E1)²⁸

²⁷ Por el cual se desarrollan los Capítulos VI y VII sección primera segunda tercera, cuarta y quinta el Capítulo VIII de la Ley 18 de 3 de junio de 1997

²⁸ (E) Entrevista realizada a la Licenciada Mercedes Lasso de Alemán Jefa del Departamento de Trabajo Social (2002-2015) de la Policía Nacional de Panamá, realizada el día 24 de marzo de 2017

Esta situación da paso a la creación de la nueva Dirección de Bienestar Laboral en la Institución,²⁹ que aglutina los departamentos relacionados al Bienestar de las unidades, facilitando el concederles mayor prioridad a las necesidades básicas de los funcionarios. Sin embargo, esta dirección fungió como tal hasta diciembre de 2005, fecha en la que pasó nuevamente a pertenecer a la Dirección de Recursos Humanos, debido a cambios en la administración.

Figura 6. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL: AÑOS 2002-2005



Fuente: Policía Nacional de Panamá. Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

²⁹ El 12 de abril de 2002.

3 3 2 Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar

Es a partir del 1 de abril de 2012 que se crea como tal la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar ³⁰ Esta dirección seria la encargada de brindar atencion a traves de sus departamentos y secciones habilitados que genere efectividad eficiencia y eficacia favoreciendo una respuesta sistematica y oportuna que se reflejara en el desempeño del personal de la institucion

Para llevar adelante esta gestion se proyecto estructurar una instancia profesionalmente moderna administrativamente eficiente e institucionalmente al servicio y atencion del personal juramentado no juramentado y sus familiares En ese sentido se elaboro el Manual de Directiva cuyo propósito era reflejar la mision y vision de la Direccion los objetivos responsabilidades y principales funciones a su vez definir en forma ordenada y sistematica la informacion e instrucciones sobre el marco juridico administrativo de las atribuciones a fin de suministrar a los departamentos y secciones de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y familiar las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus funciones

3 3 2 1 Mision y Vision

Mision

Brindar ayuda humanitaria oportuna a los integrantes de la institucion y su familia a traves del equipo interdisciplinario promoviendoles las condiciones necesarias que le ayudaran en el bienestar bio-psico social y espiritual lo cual se reflejara en las

³⁰ Mediante Directiva de Orden General (75 02 2012) de la Policia Nacional de Panamá

buenas relaciones inter familiares y en el servicio para la comunidad

Vision

Ser la Direccion de progreso brindando y promoviendo servicios de atencion Integral y de calidad a los miembros de la institucion y su familia buscando continuamente la implementacion de estrategias proactivas del mejoramiento del nivel de vida caracterizado por su eficacia y capacidad de innovacion

3 3 2 2 Objetivos de la direccion

Actualmente la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar tiene entre sus objetivos

- Desarrollar programas de capacitacion y entrenamiento al personal técnico con el fin de mejorar la calidad de las intervenciones y atenciones
- Investigar analizar y elaborar un diagnóstico de acuerdo a los indicadores de la realidad social institucional ante los nuevos conceptos de modernizacion a fin de coordinar y articular soluciones sociales
- Promover estilos de vida saludable mediante la ejecucion de diferentes programas preventivos enfocados a la Seguridad bienestar laboral social psicologico y moral (espintual)
- Coordinar con instituciones gubernamentales no gubernamentales fundaciones y otras instituciones todo lo que conlleve al beneficio del personal de la institucion y su familia
- Contribuir en el bienestar integral y desarrollo humano del personal

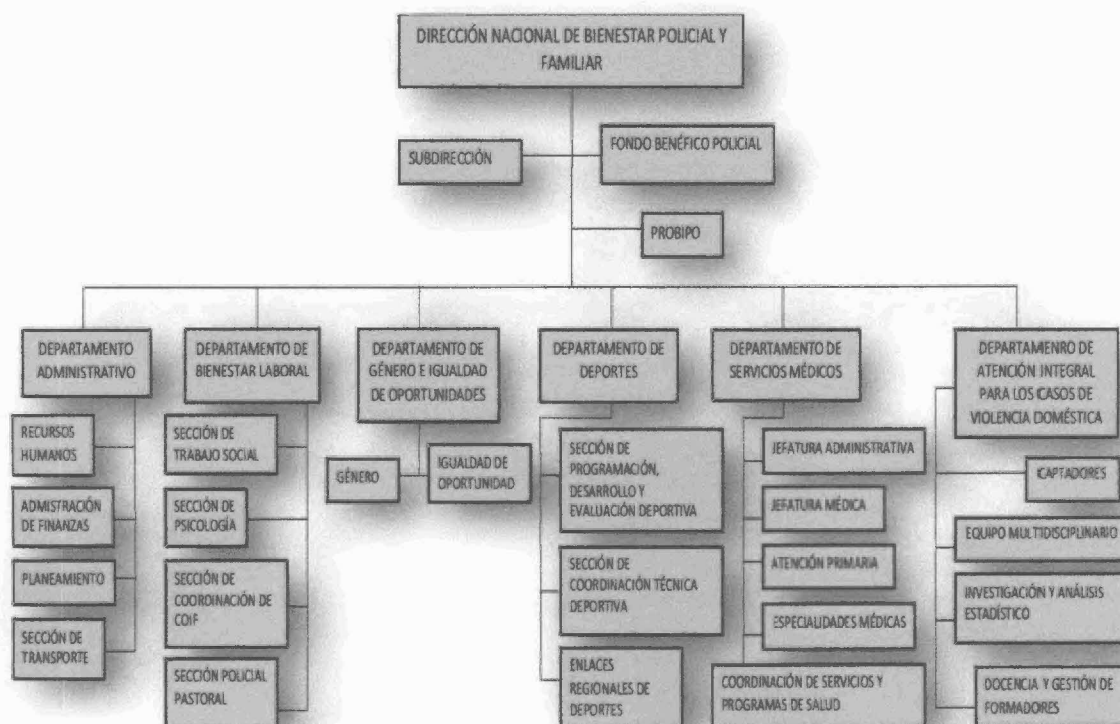
juramentado, no juramentado y su familia.

- Crear nuevos instrumentos de trabajo, así como las transformaciones de actitudes formas de ver, entender, comprender y actuar ante las situaciones presentadas por los miembros de la institución y su familia.

3.3.2.3. Estructura organizativa de la dirección

La Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, se compone de los siguientes Departamentos: Administrativo; de Bienestar Laboral; de Género e Igualdad de Oportunidades; de Deporte; de Servicios Médicos y de Violencia Doméstica. (Ver Figura 7)

Figura 7. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR



Fuente: Policía Nacional de Panamá. Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

3 3 2 3 1 Departamento Administrativo

Elaborar desarrollar controlar y ejecutar los planes de administracion de recursos humanos materiales y financieros de la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar

3 3 2 3 2 Departamento de Bienestar Laboral

El Departamento de Bienestar Laboral esta compuesto por las secciones de Trabajo Social Psicologia Centros de Orientacion Infantil y la Pastoral Policial (Ver Figura 7)

a Seccion de Trabajo Social

Base Legal

Ley 16 del 12 de febrero de 2009 en la cual se establece el escalafon y la nomenclatura de cargos de los trabajadores y trabajadoras sociales y dicta otras disposiciones Dentro del manual de cargo de la Policia Nacional solo existen las posiciones de trabajadores sociales generales los niveles de especialistas y supervisores aun no son reconocidos

Funciones

Brinda atencion integral al personal de la institucion y sus familiares con eficiencia y eficacia basado en un servicio de calidad fundamentado en principios humanisticos con proyecciones de lograr mejoras en la calidad de vida mediante la promoción prevencion atención rehabilitacion y actividades recreativas llevadas a cabo de manera programatica

b Seccion de Psicologia

Base Legal

Ley 55 del 3 de diciembre de 2002 que reconoce el ejercicio de la profesion de la Psicologia y dicta otras disposiciones Al igual que los (as) trabajadores (as) sociales los psicologos de la Policia Nacional son nombrados en el nivel I de psicologos generales

Funciones

Ofrece al personal de la institucion todas las herramientas psicológicas que le permitan gozar de una salud mental convirtiéndolo en un ser eficiente y eficaz a si mismo y a su familia promoviendo un ser integral cohesionado con nuestra vision institucional

c COIF (Centros de Orientacion Infantil y Familiar)

Base Legal

Ley 34 Organica de Educacion

La Policia Nacional en la actualidad cuenta con 5 Centros de Orientacion Infantil a saber

- COIF Rayitos de Sol (Panama)
- COIF Mi Alegría (Veraguas)
- COIF Los Pininos (Colon)
- COIF Los Pininos Nueva Generacion (La Chorrera)
- COIF Fuente del Saber (Chiriqui)

Funciones

Desarrolla programas y proyectos en los centros infantiles dirigidos a promover la capacitacion y el desarrollo humano del personal docente asistentes y estudiantado

d Seccion Policial Pastoral

Funciones

Orienta y educa a los miembros que integran la Policia Nacional en una profunda renovada clara y definida visión espiritual y ética de la vida personal familiar social e institucional Brinda apoyo espiritual y etico a los hombres mujeres y sus familias que laboran en la institucion asi como a la comunidad que lo soliciten

3 3 2 3 3 Departamento de Género e Igualdad de Oportunidades

Base Legal

Convencion para la Eliminacion de todas las formas de Discriminacion contra la Mujer (CEDAW) Ley 17 del 28 de marzo de 2001 donde se aprueba el Protocolo Facultativo sobre la Eliminacion de todas las formas de Discriminación contra la Mujer Ley 4 del 29 de enero de 1999 por la cual se constituye la Igualdad de Oportunidades para la mujer Ley 42 del 27 de agosto de 1999 por lo cual se establece la Equiparación de Oportunidades para las personas con Discapacidad

Funciones

Coordina, capacita, planifica, sensibiliza, supervisa, controla y ejecuta estrategias al enfoque de género, violencia doméstica, derechos humanos, políticas de inclusión, en el tema de los derechos de las personas con discapacidad, tendiente al bienestar del personal de la institución y sus familiares.

3.3.2.3.4. Departamento de Deportes y Recreación

Funciones

Desarrolla programas y actividades, en busca de mejorar la calidad de vida del personal de la institución, a través de una filosofía del ejercicio, inculcando en la vida de cada miembro, el valor de la salud y el ejercicio físico.

3.3.2.3.5. Departamento de Servicios Médicos

Base Legal

Ley 43 del 30 de abril de 2003, que regula la práctica profesional de los médicos y residentes.

Funciones

Elevar los niveles de salud de los miembros de la institución con una atención de calidad, promoviendo la higiene y seguridad laboral y adecuación permanente de políticas, programas y subprogramas que redunden en la salud del personal de la institución.

3.3.2.3.6. Departamento de Atención Integral a los casos de violencia doméstica

Base Legal

Convenio Belem Do Pará. 9 de junio de 1994; Ley 27 del 16 de junio de 1995; Ley 38 del 10 de julio de 2001, que reforma y adiciona artículos al código penal y judicial, sobre violencia doméstica y maltrato al niño, niña y adolescente, deroga artículos de la Ley 27 de 1995 y dicta otras disposiciones.

Funciones

Establecer mecanismos de atención integral para que todos los miembros de la institución y colaterales, que estén ante un hecho de Violencia Doméstica, puedan identificar fortalezas y establecer estrategias para afrontar situaciones complejas.

3.3.2.4. Estructura de mando, perfil profesional y funciones generales

A continuación, se detalla (Tabla 2) la estructura de mando, perfil profesional y funciones generales a nivel de jefatura nacional, por departamento y sección; de acuerdo a lo establecido en el Manual de Directiva, el cual organiza y establece las funciones de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

Tabla 2. ESTRUCTURA DE MANDO, PERFIL PROFESIONAL Y FUNCIONES GENERALES A NIVEL DE JEFATURA NACIONAL, POR DEPARTAMENTO Y SECCIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR

Estructura de mando	Perfil	Funciones
JEFATURA NACIONAL		
Director(a) Nacional	Oficial con rango de Comisionado o Subcomisionado	Planeará, organizará, dirigirá y evaluará las acciones en beneficio del personal, juramentado, no juramentado y sus familiares, con un enfoque familiar, psicosocial y espiritual, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida laboral y persona
	De sexo femenino o masculino	
	Con título universitario de preferencia en ciencias sociales, leyes o administración	
	Con 5 años mínimo, de experiencia en puestos de jefatura	
	Amplia cultura general	
	Cualidades intelectuales, inteligencia e imaginación	
	Capacidad para organizar	
	Habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir	
	Cualidades morales y sociales	
	Con capacidad de trabajar bajo presión	
Con don de mando y liderazgo		
JEFATURA POR DEPARTAMENTO Y SECCIÓN		
Departamento Administrativo		
Jefe(a) de departamento	Oficial con rango de Subteniente con título universitario en el área de Administración o Ciencias Sociales	Se encarga de establecer los mecanismos de coordinación que faciliten al Director Nacional de Bienestar Policial y Familiar el desarrollo y ejecución de las acciones administrativas que procuren una institución sólida y saludable de todas sus integrantes
	Puede ser personal masculino o femenino	
	Experiencia en puestos administrativos, mínima de tres años	
	Conocimiento en el manejo del Recurso Humano	
	Manejo y dominio de los programas computacionales	
	Capacidad de análisis	
	Buena redacción	
	Proactivo	
Discreto		
Departamento de Bienestar Social		
Jefe(a) de departamento	Oficial de Policía con rango mínimo de Capitán con 16 años de servicio o Miembro no Juramentado, con 10 años de servicio	Dirige, Planifica, Organiza, Evalúa, Coordina y Supervisa los programas y proyectos del Departamento, tendientes a lograr el objetivo institucional de la Dirección.
	Lcdo.(da.) en Psicología o Trabajo Social con idoneidad expedida por el Consejo Técnico correspondiente	
	Conocimiento y manejo del talento humano	
	Habilidad de expresión oral y escrita	
	Conocimiento del manejo de herramientas tecnológicas	
	Sentido de pertenencia y empatía a la función policial y bienestar del personal y familia	
	Conocimiento de los códigos de ética de las especialidades que integran el Departamento	
	Capacidad para analizar y resolver problemas	
	Tener iniciativa y capacidad de trabajo en equipo y bajo presión	
	Buenas relaciones interpersonales	
Sección de Trabajo Social		
Coordinador(a) de sección	Poseer título de maestría en el ámbito de su competencia y ejecutorias comprobadas.	-Dirigen, Planifican, Organizan, Integran, Evalúan, Coordinan, Supervisan y Asesoran oficinas, programas y proyectos de Trabajo Social. -Supervisan y Evalúan a Trabajadores y Trabajadoras Sociales según el nivel y la categoría, así como al personal administrativo de apoyo bajo su cargo.
	Mínimo de quince años de experiencia profesional, de los cuales cinco pueden ser como trabajador(a) social supervisor(a), o cuatro años como trabajador(a) social jefe(a) o subjefe(a) local; o haber dirigido programas o proyectos sociales por más de seis años.	
Sección de Psicología		
Coordinador de la sección	Lcdo. (da.) en Psicología con Maestría en Psicología Clínica y/o Doctorado en Psicología Clínica.	Coordinar y asesorar en el manejo de casos y procedimientos, a la Dirección Nacional de Bienestar Policial y familiar; supervisar los planes y programas de las diferentes áreas de atención, que se desarrollan anualmente.
	Mínimo 5 años de experiencia en el ejercicio de la profesión en la Policía Nacional de Panamá.	
	Mínimo 5 años de experiencia en el ejercicio de la profesión en la práctica privada o en otras instituciones.	

	Experiencia en el manejo de casos. Evaluaciones de desempeño sobresalientes. Conocimiento y manejo de programas de Microsoft office. Conocimiento básico del idioma inglés. Alta integridad moral y sentido ético Habilidades interpersonales y comunicativas Buena capacidad de análisis y síntesis Deseos de innovar y realizar propuestas a esta disciplina Capacidad crítica y creativa Sentido de respeto hacia la vida y el ser humano	
Sección de Centros de Orientación Infantil y Familiar		
Coordinador/a de los centros	Poseer título profesional universitario, en educación preescolar, primaria, Licenciatura en Administración de Centro o Trabajo Social Cinco (5) años experiencia docente Tres (3) años de experiencia en puestos de jefatura (preferible) Diez (10) año de servicio en la institución Destrezas en la redacción Habilidad para supervisar Buenas relaciones humanas con superiores, subalternos y público en general Habilidad para coordinar programas Actitud favorable hacia el estudio, la formación y el auto perfeccionamiento	Desarrollará programas y proyectos en los centros infantiles, dirigidos a promover la capacitación y el desarrollo humano del personal docente, asistentes y estudiantado para cumplir con las disposiciones legales señaladas en la Ley 34 orgánica de educación referente a los programas de enseñanzas y educación preescolar.
Sección Policial Pastoral		
Coordinador de la sección	Personal Juramentado Estudios en Teología. Mínimo 15 años de servicio. Inteligencia emocional desarrollada. Ser organizada(o). Buenas relaciones interpersonales. Buen trato al público. Trabajo en equipo. Habilidad de expresión oral y escrita.	Mantendrá informado al jefe de la Dirección de todas las acciones, planes, programas y atenciones de la sección, así como la coordinación de las dos áreas bajo su responsabilidad.
Departamento de Género e Igualdad de Oportunidades		
Jefe(a) de departamento	Oficial con rango mínimo de Capitán Edad: 30 años en adelante Tiempo de Servicio: 10 años mínimo Estudios de Oficial de Policía Estudios universitarios con grado mínimo de licenciatura Estudios en la Temática de Género debidamente acreditados Manejo de los conceptos y teorías de género, violencia doméstica y discapacidad Ejecutorias en las temáticas de género y discapacidad Documentos escritos de su autoría Sin antecedentes disciplinarios graves relacionados o no a la violencia doméstica. Cualidades Personales: honesto, proactivo, responsable, justo, decente y visionario. Buena salud física y mental	Se encargará de vincular todas las acciones del Departamento con la Dirección de Bienestar Policial y Familiar, así como el cumplimiento del cronograma anual de sus actividades.
Departamento de Deportes y Recreación		
Jefe(a) de departamento	Oficial, con mínimo 5 años de servicio en la Policía Nacional Licenciado en Humanidades y Especialización en Educación Física Instructor en aeróbicos Instructor en power point Instructor en Entrenamiento Personalizado	Planificará, capacitará, supervisará y controlará los diferentes equipos deportivos de la institución.

	Dominio en la organización de eventos deportivos y recreativos Conocimientos básicos de administración de instalaciones y recursos humanos Buenas relaciones interpersonales Buen manejo del trabajo en equipo Manejo y liderazgo del personal Cursos o diplomados en: Lesiones; Nutrición; Prevención de accidentes en los gimnasios; Orientación sobre control de peso	
Departamento de Servicios Médicos		
Jefatura médica	Profesional idóneo en la rama de medicina 5 años de servicios mínimos dentro de la institución Capacidad para organizar Don de mando y liderazgo	Es responsable de la coordinación y supervisión de programas de salud a nivel nacional. Revisa periódicamente y al azar los expedientes clínicos a fin de contar la calidad de la atención médica brindada.
Departamento de Atención Integral a los casos de Violencia Doméstica		
Coordinador de Violencia Doméstica	Oficial con el rango mínimo de Capitán Personal no juramentado que cuente con una categoría que le permita ejercer la supervisión Masculino o femenina Mínimo 10 años de experiencia en el ejercicio de la especialidad en la Policía Nacional de Panamá Maestría en cualquiera de las especialidades que integran el equipo multidisciplinario con su respectiva idoneidad (Especialidad en Familia, Violencia Doméstica o Derecho de Familia) Conocimiento y manejo de programas de Microsoft office Conocimiento de las técnicas de intervención y entrevista Certificado de Salud Mental, expedido por Psicólogo o Psiquiatra de la Institución Habilidad de expresión oral, redacción y ortografía Habilidad de escucha activa Habilidad para el manejo de Trabajo en Equipo y Liderazgo	-Comunicar oportunamente al Director General de la Policía Nacional y Directorio, los datos cualitativos y cuantitativos, significativos para la Atención y Prevención de la Violencia Doméstica; -Organizar, planificar y ejecutar programas de atención y prevención de situaciones relacionadas a la Violencia Doméstica; -Supervisar las tareas ejecutadas por las diferentes oficinas bajo su mando, encargadas de desarrollar actividades para prevenir la Violencia Doméstica; -Incentivar la actualización docente de cada uno de los miembros colaboradores de los Programas de Atención y Prevención de la Violencia Doméstica; -Comunicar a los colaboradores las políticas de organización del personal.

Fuente: Manual de Directiva. Policía Nacional de Panamá.

3.3.2.5. Personal profesional de la dirección

El equipo profesional de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, es un equipo interdisciplinario dedicado al bienestar social. Está conformado por profesionales con diversas especialidades. La Tabla 3 da cuenta del número de profesionales con que cuenta en la actualidad la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

Tabla 3. NÚMERO DE PROFESIONALES CON QUE CUENTA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016	
Profesionales	Número de profesionales
Medicina General	19
-Otorrino	1
-Psiquiatra	1
-Odontólogo	13
-Ginecóloga	1
-Fisioterapeuta	1
-Cirujano	1
Trabajadoras Sociales	32
Psicólogos	15

Fuente: Policía Nacional de Panamá. Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar. Octubre, 2016.

CAPÍTULO IV

**DISEÑO METODOLÓGICO DE LA
INVESTIGACIÓN**

4.1. Cuadratura metodológica de la investigación

Los aspectos metodológicos orientaron el proceso de investigación, por cuanto sirvieron en la planeación y desarrollo del estudio.

4.1.1. Tipo y Nivel del estudio

El estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto, Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003:117), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En definitiva, permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado.

Esta caracterización de los sujetos de investigación, estuvo apoyada en un estudio de campo de las opiniones y percepciones de quienes trabajan en la Policía Nacional de Panamá, en relación con los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar. Según Sabino (1994:34), el estudio de campo es “el método a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, es decir, que se basa en datos primarios obtenidos directamente de la realidad”.

Por su parte, Tamayo (1998), considera que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual,

composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”.

El tipo de investigación se va a determinar según el problema que se desea resolver, los objetivos que se pretenden alcanzar. De ahí, que, en función de los objetivos, el estudio tuvo un diseño transversal descriptivo y tuvo como propósito analizar la realidad en relación con la gestión de los servicios que lleva adelante la Dirección Nacional del Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá, a través del personal policial que labora en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16° Zona Policial Pacora.

4.1.2. Enfoque de la investigación

En el desarrollo operativo e instrumental de la investigación, el enfoque fijado fue del orden cuanti-cualitativo.

Se utilizó el enfoque cuantitativo para obtener la recolección de datos generales, sociales y económicos para conocer la población y su condición, en relación al fenómeno en estudio. Por otra parte, el enfoque cualitativo consistió en utilizar información suministrada para descubrir o complementar respuestas dadas por la población.

Los métodos cualitativos de investigación han demostrado ser efectivos para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y las relaciones interaccionales (Strauss y Corbin, 1990); por lo cual, las percepciones y opiniones de los sujetos participantes enriquecieron este aspecto.

4.1.3. Población y muestra

En referencia a la población, Tamayo (Ob.Cit.) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Para Balestrini (1998) representa “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga”.

Para la delimitación de la población o universo, se realizó un análisis de todas las unidades policiales de la Policía Nacional de Panamá y se procedió a seleccionar como universo, el total de las cuarenta y cinco (45) unidades policiales que laboran en el Servicio Policial Motorizado *Lince* de la 16° Zona Policial – Pacora.

La selección de la muestra para este estudio, se correspondió con un tipo de *muestra censal*, que de acuerdo a Zarcovich (2005), “supone la obtención de datos de todas las unidades del universo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita”. Por su parte, Hurtado (1998), señala que “en las poblaciones pequeñas o finitas no se

selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados. Si la población es menor a cincuenta (50) individuos, el universo es igual a la muestra”.

La muestra censal quedó compuesta por el total de las cuarenta y cinco (45) unidades que laboran en el Servicio Policial Motorizado *Lince* de la 16ª Zona Policial – Pacora.

4.1.4. Técnicas e Instrumentos

Según expresa Tejada (1997:121), la técnica es una de “las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica”; lo que ha de suponer, que fue uno de los ejes principales de esta investigación, ya que de ella se desprendió la información que fue analizada para la divulgación de los resultados obtenidos.

En este estudio, se utilizó la técnica de la encuesta, para la parte cuantitativa, que como señala Briones (1995:51) es una “técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado, para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento”.

Hernández, Fernández y Baptista (2010: 217) nos indican que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. La técnica del cuestionario, permitirá conocer opiniones, experiencias y expectativas de la población objetivo, respecto al Bienestar social de los funcionarios.

El instrumento (cuestionario), constó de seis páginas, que contenían un total de 39 ítems, a los cuales le precedió dos párrafos introductorios que recogieron el objetivo del instrumento, las instrucciones y el criterio de confidencialidad. Ver anexo N° 1

Los ítems presentados fueron preguntas concretas sobre la realidad objeto de estudio. Se redactaron de manera sencilla para que no existiera ningún tipo de ambigüedad y el encuestado pudiera responderlas de manera sincera y clara, de forma que pudieran ser analizadas, tabuladas e interpretadas con facilidad. De hecho, Namakforoosh (1999) indica que "el diseño de cuestionarios es un arte no una ciencia".

Cabe destacar, que el proceso de medición (cuantitativa), incluyó preguntas cerradas, cuyas respuestas estuvieron basadas en la escala de Likert,³¹ la cual es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Dicha escala se formula en concordancia con las afirmaciones realizadas, según la simbología que se indica a continuación: 1: No lo conozco; 2: Malo; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente.

Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

³¹ La escala de Likert se denomina así por Rensis Likert quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso.

El uso de este instrumento guardó una estrecha relación con el paradigma cuantitativo, por cuanto el cuestionario se utiliza generalmente para describir situaciones reales a partir de variables, susceptibles de ser medidas y descritas objetivamente. Para Bacells (1994:195) el cuestionario es: “una lista o un repertorio de preguntas, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de la investigación con el fin de obtener datos”. En definitiva, el instrumento fue la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas o ítems específicos (dentro del cuestionario).

La técnica cualitativa utilizada para recolectar la información, fue a través de una entrevista semi-estructurada a los gerentes sociales, específicamente, a la subcomisionada Elida Ortega, Directora Nacional de Bienestar Policial y Familiar y el subcomisionado Ricaurte De La Espada, jefe del Servicio Policial Motorizado Lince, de la 16ª Zona Policial Pacora. De igual forma, se entrevistó al general retirado Rubén Darío Paredes y a la licenciada Mercedes Lasso de Alemán, trabajadora social de la Policía Nacional. Para estas entrevistas, se prepararon dos (2) guiones de entrevista que posibilitaron profundizar en el análisis a partir de las experiencias subjetivas de los informantes claves. Ver anexo N° 2

4.1.5. Operacionalización de las variables

Para el desarrollo de la presente investigación, centrada fundamentalmente en analizar los servicios de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá, al personal motorizado *Lince* de la 16ª Zona Policial Pacora y

una propuesta gerencial de bienestar social fue necesario inicialmente partir de la documentación previa en cuanto al tema

Dicha revision facilitó la seleccion del objeto de estudio y la elaboracion de los objetivos posteriormente se procedio a la preparaci3n del marco teorico partiendo de la revision documental pertinente la cual sirvio como sustento a la investigacion

En este sentido para los objetivos planteados en el presente estudio se empleo como herramienta la elaboracion de una matriz de operacionalizaci3n de variable la cual facilito el desarrollo del procedimiento necesario para la creaci3n de los instrumentos de recoleccion de informaci3n

El disponer de un buen sistema de variables es importante en el proceso de investigacion ya que facilita todo un dise1o desarrollo y posterior analisis de los resultados Asimismo Bavaresco (1996 76) se refiere a las variables como Las diferentes condiciones cualidades características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigaci3n Constituyen la imagen inicial del concepto dado dentro del marco A tal efecto se establecieron las variables que se conceptualizan mas adelante

Otro elemento que se defini3 en esta investigacion fueron los indicadores que como se1ala Altuve (1990 1) son una definicion que asigna significado a una construccion conceptual de la variable al especificar actividades u operaciones necesarias para medirlas

A continuación, reseño en la Tabla 4 la Matriz de Operacionalización de variables, que recoge y relaciona distintos elementos de la investigación a partir de su objetivo general.

Tabla 4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Objetivo General: Analizar la gestión de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá, y su contribución al bienestar social del Servicio Policial Motorizado <i>Lince</i> de la 16ª Zona Policial Pacora.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Describir las características personales, académicas y profesionales, del personal del Servicio Policial Motorizado <i>Lince</i> , para elaborar el perfil del grupo.	1. Perfil de la unidad	Características personales	Sexo, Edad, Estado Civil, N° de hijos, Lugar de residencia	1,2,3,5,6
		Características académicas	Nivel de escolaridad	4
		Características profesionales	Cargo en la institución, Tiempo en la institución, Tiempo en los Lince, Remuneración recibida	7,8,9,10
Describir la percepción del personal del Servicio Policial Motorizado <i>Lince</i> acerca de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.	2. Información sobre comunicación de los servicios	Conocimiento	- Nivel de información de los factores de riesgo - Divulgación y promoción de los servicios - Nivel de promoción PROBIPO - Nivel de promoción de Derechos de hombre y mujer	11.2,13.1,17.1, 18.1
	3. Calidad de los servicios de bienestar	Calidad	- Nivel de valoración de los servicios de bienestar	11.1,11.3,11.4, 12.1,12.2,12.3, 12.4,13.2,13.3, 13.4,13.5,14.1, 14.2,15.1,15.2, 15.3,16.1,16.2, 18.2,19.1,20,21, 22
Identificar una aproximación al nivel de satisfacción del personal del Servicio Policial Motorizado <i>Lince</i> , con respecto a los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	4. Satisfacción de los servicios de bienestar	Satisfacción/ Insatisfacción	- Nivel de valoración de los servicios de bienestar	23,24
Formular una propuesta de Gerencia Social para el mejoramiento de gestión de bienestar social que desarrolla la Dirección de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional de Panamá.	5. Gestión de servicios de bienestar prestados en la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Fundamento -Objetivos -Prioridades -Estructura de recursos -Evaluación	Propuesta de mejoramiento	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Prueba piloto de la encuesta

Siguiendo la planificación del estudio se procedió a aplicar una prueba piloto a cinco (5) personas de otras unidades de la institución policial para verificar la validez del mismo. La prueba permitió verificar si la redacción de las preguntas fue la adecuada para una buena comprensión de las mismas por parte de las personas entrevistadas. Igualmente sirvió para detectar valores inesperados de las variables, considerar si la duración del cuestionario fue la adecuada y a superar otras dificultades en el proceso de comunicación.

Una vez superada la prueba piloto y realizado los ajustes al instrumento cuantitativo, se procedió a su aplicación a la muestra seleccionada para tal fin.

4.1.7 Codificación de la encuesta

Los datos de la encuesta fueron codificados a través del uso técnico del programa estadístico (IBM SPSS Statistics 23.0).³² En este sentido, con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se hace necesaria la aplicación de procedimientos estadísticos para vincular los resultados obtenidos con las afirmaciones del estudio.

³² Es un programa estadístico informático muy usado en las Ciencias Sociales. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*, aunque también se ha referido como *Statistical Product and Service Solutions*. Sin embargo, en la actualidad la parte SPSS del nombre completo del software (IBM SPSS) no es acrónimo de nada. Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

4.1.8 Codificación de la información cualitativa

Una vez recolectada, transcrita y ordenada, se procedió a la codificación de la información, es decir, se partió de los textos de las entrevistas y el objetivo fue extraer significados que fueran útiles a los objetivos de la investigación. El reto es simplificar y encontrarle sentido a toda la complejidad contenida en las notas de campo y las transcripciones textuales (Patton, 2002).

La codificación permitió agrupar la información en categorías, es decir, en frases o palabras que orientaron y ordenaron la información, tal y como señalan Soler y Enrique (2012) en un artículo de reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa: generar regularidades y explicar la realidad de los sujetos en estudio.

4.1.9 Análisis de la información

Una vez tratada la información, los resultados obtenidos permitieron desarrollar la propuesta de mercadeo social como herramienta gerencial orientada al fortalecimiento de la gestión de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Consideraciones en torno al análisis

La información se presenta de acuerdo a un enfoque cuanti-cualitativo de análisis. El análisis cuantitativo se organizó en función de las dimensiones e indicadores del estudio, las cuales permitieron delinear los aspectos referentes al enfoque gerencial asumido para la gestión de los servicios de bienestar, dentro de la Policía Nacional de Panamá. El análisis cualitativo, permitió recoger los decires de actores claves de la Policía Nacional.

Se estructuró la información recabada, presentando primero un análisis cuantitativo en forma de frecuencia y cruces y sus correspondientes cuadros y gráficas. Seguidamente, se presenta el análisis categorial cualitativo, en el cual se establecen algunas citas textuales de lo expresado durante el desarrollo de las entrevistas.

5.2. Descripción y análisis cuantitativo

5.2.1. Perfil de la unidad

Las características del individuo son muy importantes al momento de auscultar lo relacionado al ingreso al mundo laboral, y, además, estas varían con el sexo, la edad, estado civil y otras circunstancias que suceden a lo largo de la vida.

Los datos descriptores, obtenidos de la encuesta aplicada a los entrevistados,³³ permitieron obtener esa información personal (*sexo, edad, estado civil, número de*

³³ Cuestionario aplicado a los 45 policías o población juramentada o entrevistados (se utilizarán indistintamente las categorías que distinguen), que operan en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16° Zona Policial Pacora.

hijos, residencia); académica (nivel de escolaridad); y laboral (cargo que ocupa, tiempo de servicio en la institución, y tiempo en el servicio LINCE, remuneración recibida), que permitirá una aproximación analítica de los resultados obtenidos.

5.2.1.1. Características personales

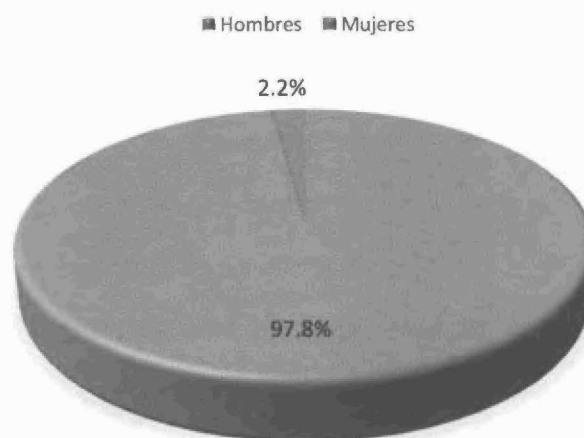
CUADRO 1. PERFIL DE LA POBLACION JURAMENTADA, SEGUN CARACTERISTICAS PERSONALES: AÑO 2016		
CARACTERÍSTICA PERSONAL	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
POBLACIÓN JURAMENTADA	45	100,0
SEXO		
Hombre	44	97,8
Mujer	1	2,2
EDAD		
18-25	13	28,9
26-30	14	31,1
31-40	11	24,4
41-50	4	8,9
No contestó	3	6,7
ESTADO CIVIL		
Soltero	15	33,3
Casado	12	26,7
Unido	18	40,0
NÚMERO DE HIJOS		
1-3	23	51,2
4-6	3	6,7
7 y más	2	4,4
No contestó	2	4,4
Ninguno	15	33,3
LUGAR DE RESIDENCIA		
Bocas del Toro	1	2,2
Coclé	5	11,1
Chiriquí	3	6,7
Herrera	1	2,2
Panamá Centro	10	22,2
Veraguas	7	15,6
Panamá Oeste	2	4,4
Panamá Este	16	35,6

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16ª Zona Policial Pacora, 2016.

5.2.1.1.1. Sexo del entrevistado

La gráfica 1 muestra la distinción por sexo de las personas, reflejándose una amplia diferencia de hombres (97,8%), con respecto a mujeres (2,2%).

GRÁFICA 1. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN SEXO: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

Cabe señalar, que por razones históricas y sociales los cuerpos policiales han sido, desde sus orígenes, organizaciones compuestas y dirigidas por hombres; y, por lo tanto, gestionadas y organizadas con una visión androcéntrica. Sin embargo, estos esquemas han ido cambiando en otras latitudes de América Latina. Tal es el caso de la Policía de Nicaragua, donde las mujeres representan el 30,0% el pie de fuerza; y, desde el año 2006 hasta la actualidad, la Dirección General de la Policía Nacional de Nicaragua es presidida por una mujer, Aminta Granera Sacasa, que ostenta el grado de primera comisionada y jefa nacional de la Policía Nacional de Nicaragua.³⁴

³⁴ http://www.policia.gob.ni/?page_id=16

En América Latina, solamente Nicaragua y Guatemala (Marlene Blanco Lapola), han tenido mujeres al frente de sus órganos policiales y Aminta Granera Sacasa es la segunda mujer que ocupa la jefatura general de la Policía Nicaraguense; la primera fue Doris Tijerino Haslan, actualmente diputada ante el Parlamento Centroamericano.³⁵

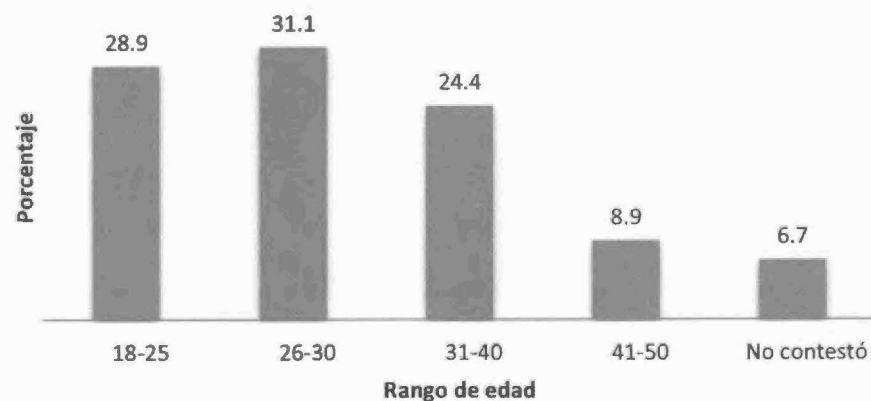
El Servicio Policial Motorizado Lince se creó como una unidad para hombres dada su naturaleza laboral, pero esto ha ido cambiando y hoy día cuenta con mujeres que conforman la unidad lince, de forma operativa. Sin embargo, a pesar que la institución ha incorporado el Enfoque de Género e Igualdad de Oportunidades desde su estructura; aún persisten prácticas orgánicas y culturales que limitan la participación de la mujer en la esfera policial.

5.2.1.1.2. Edad del entrevistado

La gráfica (2) muestra que el grupo de entrevistados se encuentra en el rango etáreo entre los 18 y 30 años de edad (60,0%). Cabe suponer, que siendo el Servicio Policial Motorizado Lince una unidad altamente operativa, dedicada a la prevención de la delincuencia, con un grado de riesgo mayor al del policía regular, este requiere un personal joven con cualidades corpóreas: fuerza, agilidad y buena vista, que garantice la efectividad en el quehacer.

³⁵ <http://www.parlacen.int/Funcionamiento/Diputados2016-2021.aspx>

Gráfica 2. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN RANGO DE EDAD: AÑO 2016

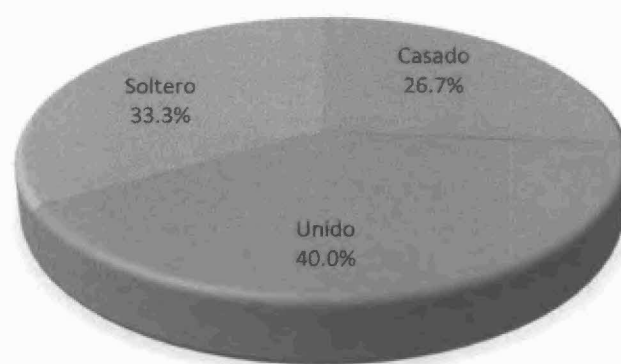


Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

5.2.1.1.3. Estado civil del entrevistado

En el gráfico (3), se muestra que el 66,7% señalaron tener una relación de pareja (casado o en unión), mientras que uno de cada tres es soltero (33.3%).

GRÁFICA 3. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN ESTADO CIVIL: AÑO 2016

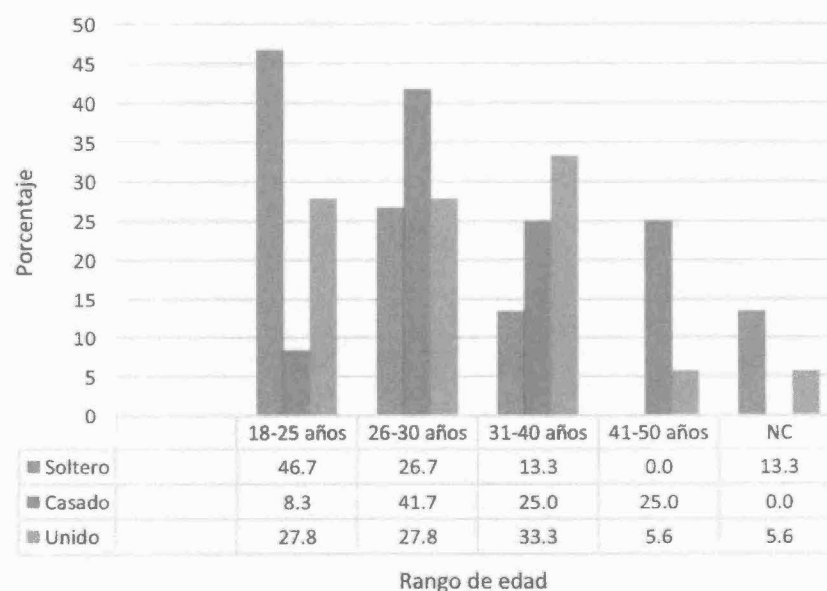


Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

5.2.1.1.4. Estado civil y edad del entrevistado

Conforme avanza la edad, el estado civil del personal policial tiende a cambiar: en los entrevistados de 18 a 25 años, el 46,7% señalaron estar solteros, mientras que el 36,1% señalaron tener una relación de pareja (casado o en unión); en los entrevistados de 25 a 29 años el porcentaje de solteros es menor (26,7%), y aumentó el porcentaje de casados y unidos (69,5%). Entre los 31 a 40 años, apenas el 13,3% son solteros, contrario a un 58,3% que reportan una situación conyugal (casado, unido). Destaca que en el rango entre los 41 a 50 años, no hay reporte de soltería; todos reportaron o estar casados (25,0%), o estar unidos (5,6%). (Ver Gráfica 4)

GRÁFICA 4. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN ESTADO CIVIL Y RANGO DE EDAD: AÑO 2016

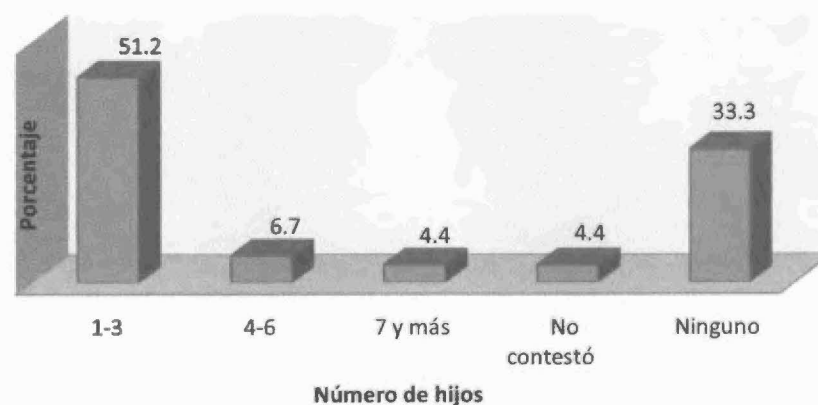


Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

5.2.1.1.5. Número de hijos del entrevistado

Por su parte, la gráfica (5), evidencia que el 62,3% de los encuestados tiene hijos a su cargo, predominando los entrevistados que tienen de 1 a 3 hijos (51,2% de los casos). Un tercio (33,3%), declaró no tener hijos. Un 4,4% se abstuvo de contestar.

GRÁFICA 5. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN NÚMERO DE HIJOS: AÑO 2016



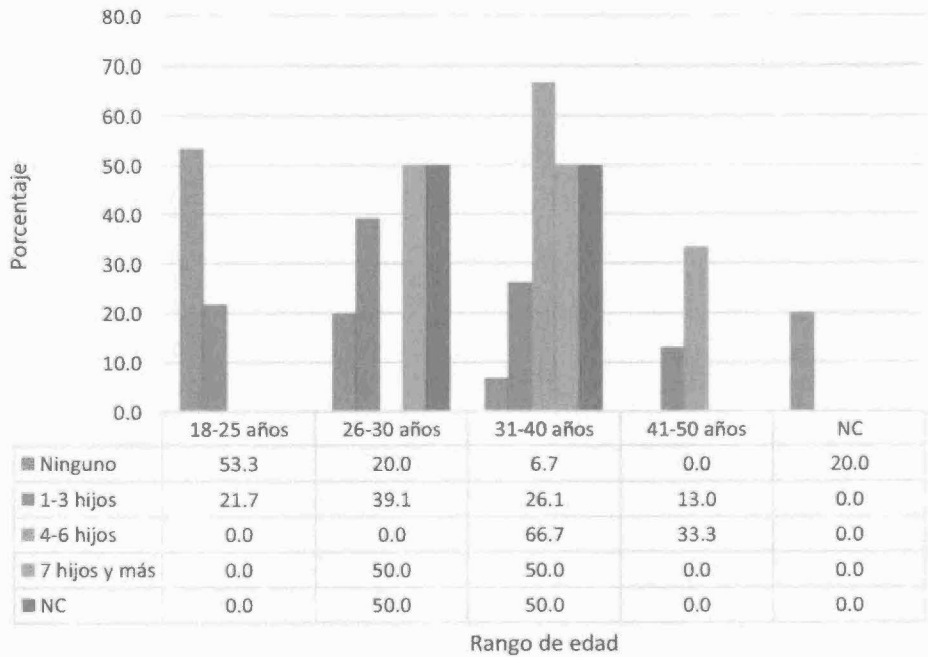
Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

5.2.1.1.6. Número de hijos y edad del entrevistado

Cuando se cruza la variable edad con el número de hijos se evidencia que a medida que se avanza en edad, se incrementa el número de hijos. En el rango entre los 18-25 años, un poco más de la mitad los entrevistados reportaron no tener hijos (53,3%), y un 21,7% señaló tener entre 1 a 3 hijos. En el rango entre los 26 a 30 años solo un 20,0% reportó no tener hijos; un 39,1% señaló tener entre 1 y 3 hijos y un 50,0% entre 7 hijos y más. De los entrevistados entre los 31 a 40 años, apenas un 6,7% señalaron no tener hijos, un 26,1% dijo tener entre 1 y 3 hijos; mientras un 66,7% señaló tener entre 4 a 6 hijos y un 50,0% entre 7 hijos y más. En el rango entre los 41 y 50 años,

13,0% reportó tener entre 1 a 3 hijos y un tercio (33,3%) de los entrevistados de ese rango dijeron tener entre 4 y 6 hijos. (Ver Gráfica 6)

GRÁFICA 6. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN NÚMERO DE HIJOS Y RANGO DE EDAD: AÑO 2016



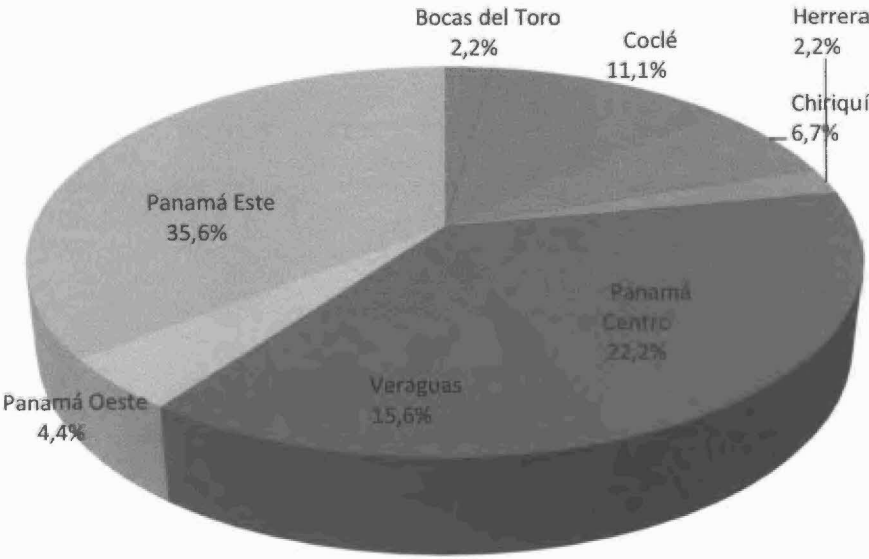
Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

5.2.1.1.7. Lugar de residencia

Es significativo resaltar la distribución geoespacial de la residencia de los entrevistados, para relacionar la distancia donde está ubicada la 16ª Zona Policial Pacora con respecto a su lugar de residencia. La provincia de Panamá, para efectos operativos se dividió en Panamá Centro (Calidonia, Chorrillo, San Felipe, Betania), y Panamá Este (áreas circundantes al epicentro de trabajo que es en Tocumen).

La gráfica (7), muestra que, del total de entrevistados, un 35,6% viven en Panamá Este en áreas cercanas a la zona policial; un 22,2% de los entrevistados residen en Panamá Centro; y el 4,4% en la provincia de Panamá Oeste. El restante 37,8% señaló residir en puntos geográficos distantes al área donde se ubica dicha zona.

GRÁFICA 7. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA: AÑO 2016

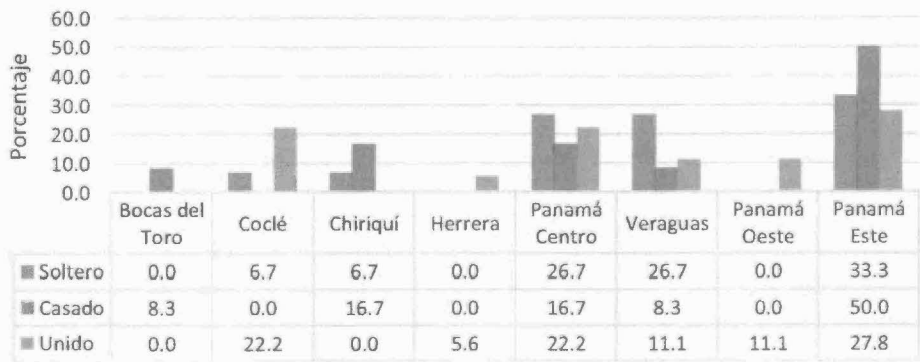


Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

5.2.1.1.8. Lugar de residencia y estado civil

Si cruzamos la variable residencia y estado civil se evidencia que todos los entrevistados tiene una relación conyugal, ya sea casado o unido; e incluso, los solteros, aunque no lo refleja la encuesta, forman parte de un ámbito familiar (padres, hermanos, abuelos, etc.). (Ver Gráfica 8)

GRÁFICA 8. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, SEGÚN ESTADO CIVIL Y LUGAR DE RESIDENCIA: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 1. *Vid. Supra.*

La familia es el ámbito afectivo necesario para un adecuado desarrollo de las personas porque precisamente en el seno de cada hogar, del tipo que sea, se produce la entrega más incondicional de afectos, de tiempos, de conocimientos, de valores y creencias. Las demandas del servicio policial y la distancia al centro laboral, a menudo imponen exigencias que llevan a no poder integrar estos dos ámbitos de desarrollo personal que son la familia y el trabajo, situación que incide directamente en la calidad de vida laboral del funcionario, la cual tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, y también con todo lo relacionado con su entorno laboral, pretendiendo reconciliar aspectos del trabajo que tienen que ver con las experiencias individuales, familiares y con los objetivos organizacionales (Martel y Dupuis, 2006).

La Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, a través de los servicios de bienestar brindados, es la instancia que debe coadyuvar a conciliar entre la vida laboral, familiar y personal; al mismo tiempo, garantizar la satisfacción de las necesidades básicas a través de un salario justo.

5.2.1.2. Características académicas

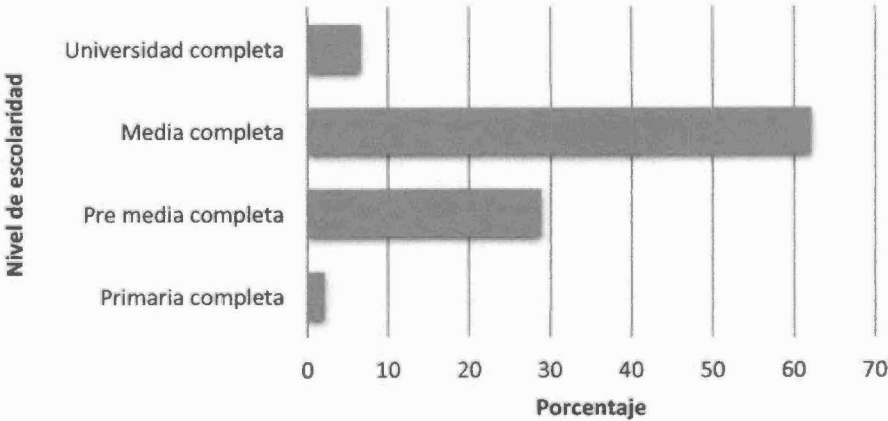
CUADRO 2. PERFIL DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN CARACTERÍSTICAS ACADÉMICAS: AÑO 2016		
CARACTERÍSTICA ACADÉMICA	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
POBLACIÓN JURAMENTADA	45	100,0
NIVEL DE ESCOLARIDAD		
Primaria completa	1	2,2
Pre media completa	13	28,9
Media completa	28	62,2
Universidad completa	3	6,7

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

5.2.1.2.1. Escolaridad del entrevistado

La gráfica 9 evidencia el nivel de escolaridad *de la población entrevistada*. Un total de 62,2% señalaron tener la Media completa (12° grado), un 28,9% solo llegaron a cubrir la Pre media completa (9° grado) y un 2,2%, solo llegó a cubrir primaria completa (6° grado) de educación. Un 6,7% expresaron tener Universidad completa.

GRÁFICA 9. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR NIVEL DE ESCOLARIDAD: AÑO 2016

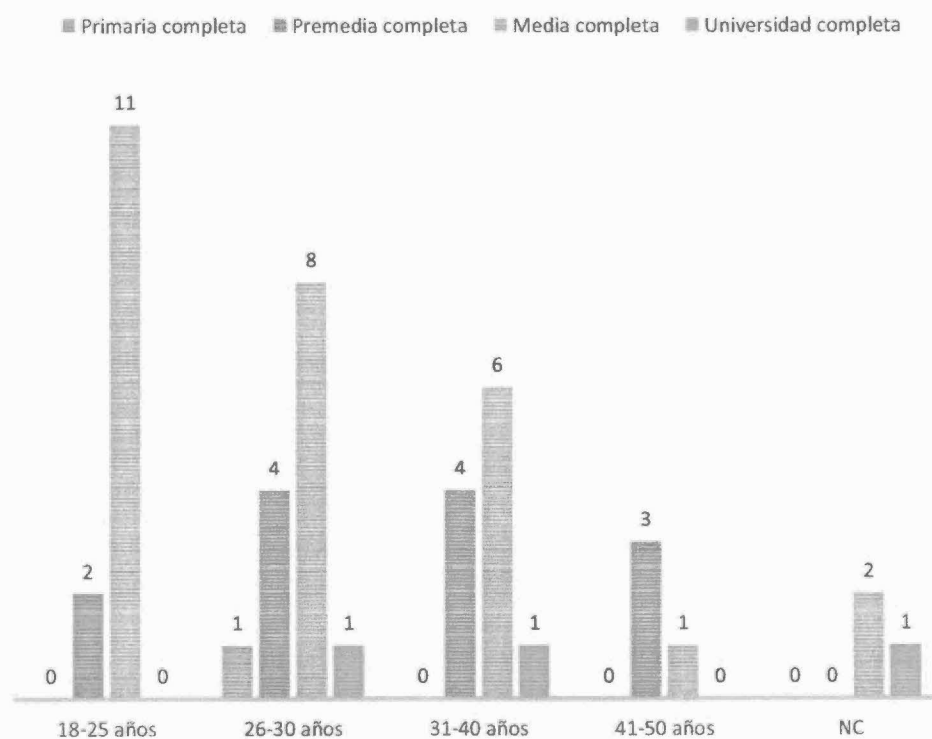


Fuente: Cuadro 2. Vid. Supra.

5.2.1.2.2. Escolaridad y edad del entrevistado

La gráfica 10 muestra que del total de entrevistados entre los 18 a 25 años, once (11) de ellos tienen el nivel *medio completo* (12° grado) y dos (2) la *pre media completa* (9° grado); de los 26 a 30 años, ocho (8) tienen el nivel *medio completo* (12° grado) y cuatro (4) la *pre media completa* (9° grado), uno (1) cuenta con *universidad completa* y uno (1) solo cuenta con nivel de *primaria completa*. en el rango de los 31 a 40 años, seis (6) tienen el nivel *medio completo* (12° grado), cuatro (4) la *pre media completa* (9° grado) y uno (1) con *universidad completa*. de los 41 a 50 años, uno (1) tienen el nivel *medio completo* (12° grado) y tres (3) la *pre media completa* (9° grado).

GRÁFICA 10. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR NIVEL DE ESCOLARIDAD Y RANGO DE EDAD: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 2. Vid. *Supra*.

cabe señalar, que la exigencia en términos de escolaridad para ingresar a la policía nacional, desde (1990), es el nivel *medio completo* (bachiller o técnico); sin embargo, existen reclutamientos que, por la necesidad del recurso humano flexionaron la escolaridad a nivel de *pre media completa*. De igual forma, también se dio el fenómeno de reclutamientos, para los tiempos de las extintas fuerzas de defensa, que permitieron el ingreso con solo nivel primario.

5.2.1.3. Características profesionales

CUADRO 3. PERFIL DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES: AÑO 2016		
CARACTERÍSTICA PROFESIONAL	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
POBLACIÓN JURAMENTADA	45	100,0
CARGO EN LA INSTITUCIÓN		
Teniente	1	2,2
Sub Teniente	1	2,2
Sargento Primero	4	8,9
Sargento Segundo	6	13,3
Cabo 1ro	1	2,2
Cabo 2do	20	44,4
Agente	12	26,7
TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN		
1-5 años	30	66,7
6-10 años	5	11,1
11-15 años	6	13,3
16-20 años	3	6,7
Más de 25 años	1	2,2
TIEMPO EN LOS "LINCE"		
1 día-11 meses	11	24,4
1-5 años	25	55,6
6-10 años	2	4,4
Más de 10 años	6	13,3
No contestó	1	2,2
REMUNERACIÓN RECIBIDA		
B/.800.00 a B/.1000.00	41	91,1
B/.1001.00 a B/.2000.00	3	6,7
No contestó	1	2,2

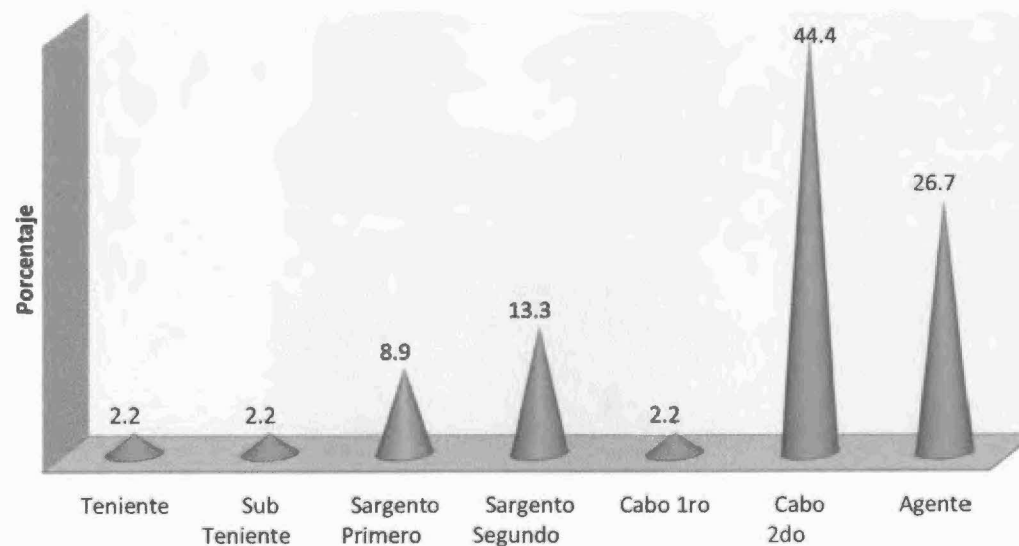
Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

5.2.1.3.1. Cargo en la institución

Los cargos se refieren al rango que mantiene el entrevistado. El proceso de desmilitarización post invasión, generó cambios a lo interno de la Policía Nacional. Para 1995 se elaboró un manual de ascenso donde se señala que cada 5 años mediante evaluaciones físicas y técnicas el funcionario debe ascender al rango inmediato superior. Esto generó estabilidad y motivación al personal, ya que, para antes de esa fecha, los ascensos se daban a discreción de los que componían el Estado Mayor.

Sobre ello, la gráfica 11 muestra los cargos de los entrevistados, agrupándose la mayor cantidad en el cargo de *cabo segundo* con un 44,4% del total de la muestra; además, de *agentes* con un 26,7%.

GRÁFICA 11. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR CARGO QUE OCUPA EN LA INSTITUCIÓN: AÑO 2016

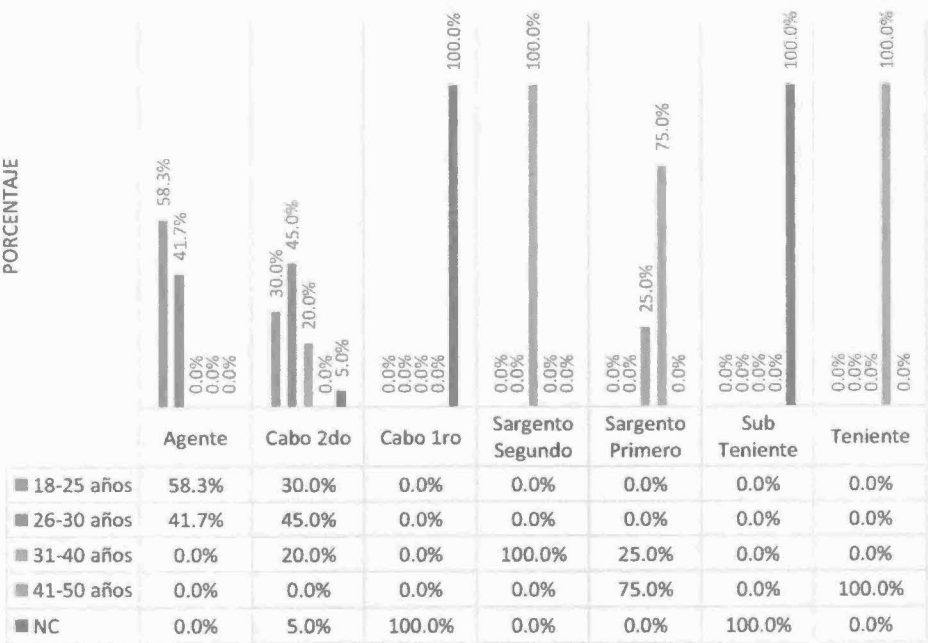


Fuente: Cuadro 3. Vid. *Supra*.

5.2.1.3.2. Cargo en la institución y edad

La gráfica 12 muestra los cargos de los entrevistados cruzada con la variable edad. En el cargo de *agente*, el 58,3% está entre los 18 a 25 años y el 41,7% tiene de 26 a 30 años; en el cargo de *cabo segundo* el 30,0% está entre los 18 a 25 años, el 45,0% de 26 a 30 años y el 20,0% de 31 a 40 años; en el cargo de *cabo primero* no contestó el rango etáreo; el nivel de *sargento segundo* el 100,0% está en el rango de 31 a 40 años; el nivel de *sargento primero*, el 25,0% está en el rango de los 31 a 40 años y el 75,0% de los 41 a 50 años; en el cargo de *subteniente* no se contestó el rango etáreo; y el último nivel declarado fue el de *teniente*, cuyo 100,0% está entre los 41 a 50 años.

GRÁFICA 12. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR NIVEL DE CARGO EN LA INSTITUCIÓN Y RANGO DE EDAD: AÑO 2016



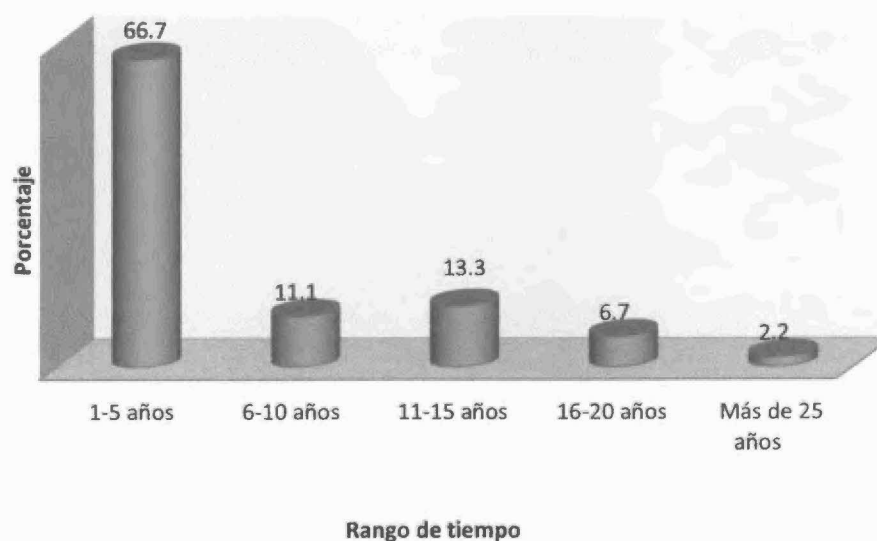
Fuente: Cuadro 3. Vid. Supra.

5.2.1.3.3. Tiempo de servicios prestados en la Policía Nacional

En la gráfica 13 se manifiesta el rango de tiempo de servicios prestados en la Policía Nacional, concentrándose los entrevistados, dentro del rango de tiempo que va de 1 a 5 años de servicios efectivos, representados por un (66,7%); en cambio, el tiempo de labor de los entrevistados por encima de 25 años de servicio alcanzó un 2,2% del total de la muestra.

Por lo anterior, se deduce que poseen alto conocimiento sobre la gestión de bienestar que se desarrolla en la institución y por lo tanto sus opiniones y conceptos, se presume, son válidos y de gran importancia para el desarrollo de este proyecto de investigación.

GRÁFICA 13. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR TIEMPO EN LA POLICÍA NACIONAL: AÑO 2016



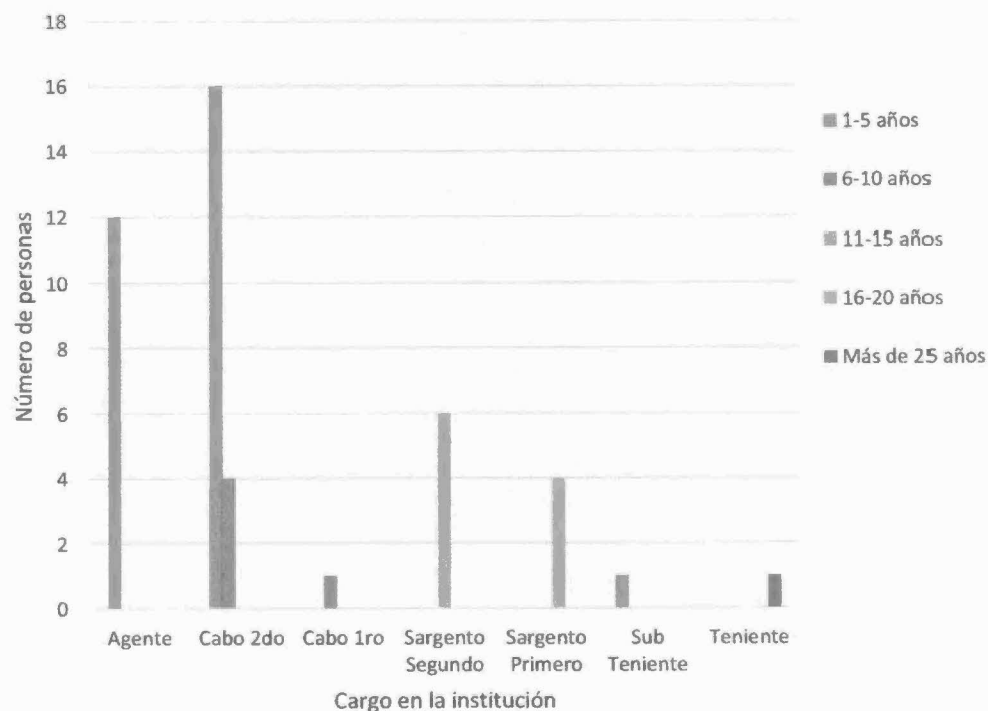
Fuente: Cuadro 3. *Vid. Supra.*

5 2 1 3 4 Cargo en la institucion y tiempo de servicios prestados en la Policía Nacional

En la grafica 14 se cruza el indicador cargo en la institucion con el numero de años de servicio en la Policia Nacional de Panama notándose que los cargos desempeñados son acordes a los años de servicio segun lo estipulado en el manual de ascenso donde se señala que cada 5 años mediante evaluaciones fisicas y tecnicas el funcionario debe ascender al rango inmediato superior

Se detalla en la grafica que doce (12) de los entrevistados señalaron tener entre 1 a 5 años y ostentar el cargo de *agente* sin embargo dieciseis (16) entrevistados declararon tener el mismo periodo de tiempo pero tener el cargo de *cabo segundo* (promocion reciente) Por su parte cuatro (4) entrevistados declararon tener entre 6 y 10 años de trabajar en la policia nacional y ser *cabo segundo* y uno (1) de ellos declaró tener el mismo tiempo pero ser *cabo primero* (promocion reciente) De los entrevistados seis (6) de ellos señalaron tener entre 11 a 15 años de servicio y ser *sargento segundo* cuatro de ellos señalaron tener entre 16 a 20 años y ocupar el cargo de *sargento primero* uno (1) dijo tener entre 1 a 5 años y tener el cargo de *subteniente* (egresado de academia) y por ultimo uno (1) señaló tener más de 25 años y ser *teniente*

GRÁFICA 14. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR CARGO EN LA INSTITUCIÓN Y TIEMPO EN LA POLICÍA NACIONAL: AÑO 2016

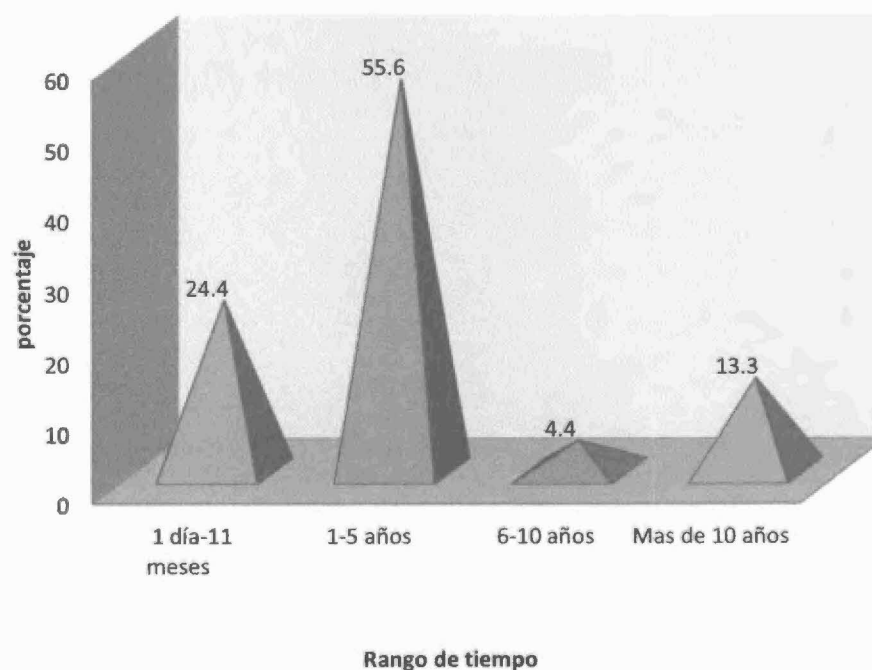


Fuente: Cuadro 3. *Vid. Supra.*

5.2.1.3.5. Tiempo de servicios prestados en el Servicio Policial Motorizado LINCE

Por su parte, la gráfica 15 muestra que el 80,0% de los entrevistados que laboran en el Servicio Policial Motorizado *Lince*, se concentran en un rango de tiempo que no supera los cinco años.

GRÁFICA 15. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR TIEMPO EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE: AÑO 2016



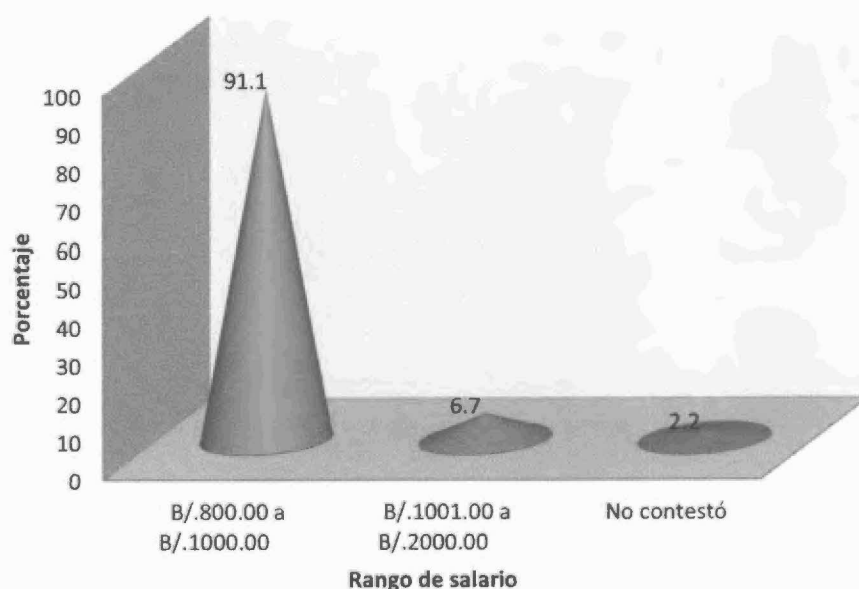
Fuente: Cuadro 3. *Vid. Supra.*

5.2.1.3.6. Salario del entrevistado

La gráfica 16 describe los rangos salariales de los entrevistados, observándose la mayor concentración entre los (B/.800.00 a B/.1000.00), con una frecuencia de 41 funcionarios (91,1%), del total de la muestra. Esta concentración salarial que se atribuyen los entrevistados, está en correspondencia con el escalafón salarial vigente.³⁶

³⁶ Decreto Ejecutivo N° 279 del 8 de junio de 2015. “Por el cual se incrementa la estructura salarial base para algunos cargos policiales dentro de la Fuerza Pública”.

GRÁFICA 16. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR RANGO DE SALARIO: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 3. *Vid. Supra.*

Cabe señalar, que a través del Decreto Ejecutivo N° 279 del 8 de junio de 2015 se estableció un aumento al personal policial que fijó su base salarial en 800 balboas, para el cargo de agente; sin embargo, la Policía Nacional de Panamá se ha visto estimulada con la expedición del Decreto Ejecutivo No. 582 de 23 de diciembre de 2016 por el cual se incrementa la estructura salarial del personal policial, a partir de enero de 2017. (Ver Tabla 2)

Tabla 5. MODIFICACIONES SALARIALES DE LA POLICÍA NACIONAL: AÑO 2015 Y 2017

Cargo	Salario base Año 2015 en B/.	Incremento mensual en B/.	Salario base Año 2017 en B/.
Agente	800.00	50.00	850.00
Cabo 2do	815.00	75.00	890.00
Cabo 1ero	825.00	105.00	930.00
Sargento 2do	850.00	140.00	990.00
Sargento 1ero	875.00	175.00	1050.00
Subteniente	950.00	200.00	1150.00
Teniente	1 050.00	200.00	1 250.00
Capitán	1 510.00	200.00	1 710.00
Mayor	1 900.00	300.00	2 200.00
Subcomisionado	2 500.00	600.00	3 100.00
Comisionado	3 500.00	800.00	4 300.00

Fuente: Decreto Ejecutivo No. 582 de 23 de diciembre de 2016.

El monto salarial del personal policial, supone la posibilidad de cubrir no solo el costo de la CBA (canasta básica de alimentos); es decir, el conjunto de productos básicos que conforman la dieta usual de una familia de cuatro personas, que incluye Cereales, Carnes, Grasas, Azúcares, Lácteos, Misceláneos, Vegetales y Verduras, Leguminosas, Frutas y Huevo; sino, el costo de la CBFA (Canasta Básica Familiar Ampliada),³⁷ la cual comprende el conjunto de bienes y servicios indispensables y necesarios, con los cuales los trabajadores y sus familiares pueden satisfacer sus necesidades básicas normales; está delimitada para la familia promedio, a nivel nacional. Incluye la alimentación y, además, adiciona otros bienes y servicios, necesarios para la vida social de la familia, como son, entre otros: vestuario, vivienda, salud, educación, etc.

³⁷ Su valor se obtiene multiplicando el costo de la CBA por el Coeficiente de Gasto (cuyo valor es de 2).

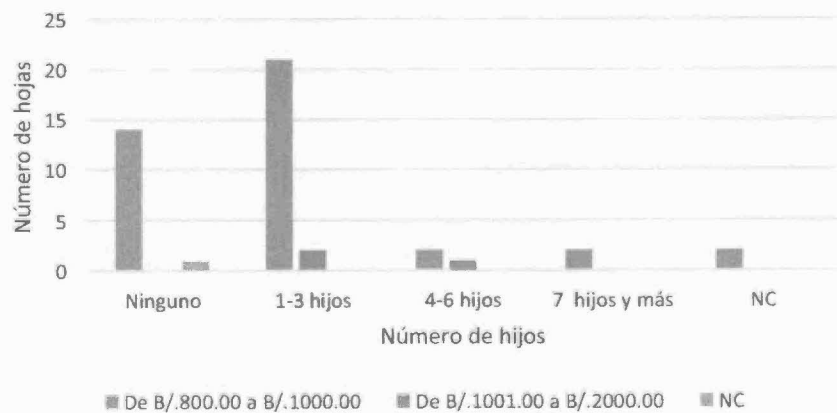
Según el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), para los meses de marzo y abril de 2016 la CBA reflejó un costo de (B/.306.79 y B/.307.23), respectivamente; y el valor de la CBFA, para esos meses, fue de (B/.613.58 y B/.614.46), respectivamente. Esto supone, un costo por debajo del salario que reportan los entrevistados y que posibilita que puedan acceder, mínimamente, a la satisfacción de sus necesidades básicas.

El salario para los trabajadores es importante porque de esta manera cubren gastos existenciales: personales y familiares; de acuerdo a Maslow, es que a medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior.

5.2.1.3.7. Salario y número de hijos del entrevistado

La gráfica 17 muestra el cruce entre el rango salarial y el número de hijos de los entrevistados. Un total de catorce (14) de los entrevistados con un rango salarial entre los B/.800.00 a B/:1000.00 no tienen hijos, veintiuno (21) de ellos tienen entre 1 a 3 hijos, dos (2) declaró tener de 4 a 6 hijos y dos (2) de ellos dijo tener 7 y más hijos. Dos de los que señalaron percibir salario entre los B/.1001.00 a B/:2000.00 señalaron tener entre 1 a 3 hijos y uno (1) declaró tener de 4 a 6 hijos.

GRÁFICA 17. POBLACIÓN JURAMENTADA QUE OPERA EN EL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE DE LA 16ª ZONA POLICIAL PACORA, POR RANGO DE SALARIO Y NÚMERO DE HIJOS: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 3. Vid. Supra.

5.2.2. Conocimiento de los servicios de bienestar

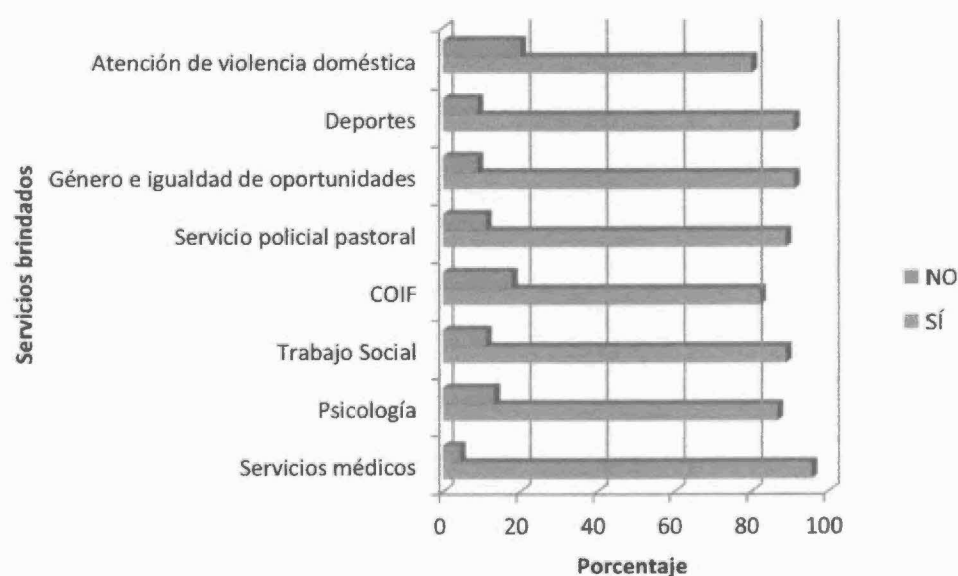
Los resultados sistematizados en el cuadro 4, dan cuenta de las respuestas dadas por los entrevistados en relación a la interrogante *¿Conoce Ud. los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar?*

CUADRO 4. RESPUESTA DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016				
SERVICIOS PRESTADOS	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA			
	SÍ		NO	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicios Médicos	43	95,6	2	4,4
Psicología	39	86,7	6	13,3
Trabajo Social	40	88,9	5	11,1
COIF	37	82,2	8	17,8
Servicio Policial Pastoral	40	88,9	5	11,1
Género e Igualdad de Oportunidades	41	91,1	4	8,9
Deportes	41	91,1	4	8,9
Atención de Violencia Doméstica	36	80,0	9	20,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16ª Zona Policial Pacora, 2016.

Para fomentar la participación de las unidades policiales, en los diferentes servicios de bienestar, es importante informar a todos los objetivos y lograr involucrar al personal en todas las actividades. De acuerdo a la (gráfica 18), un mínimo de 80,0% de los entrevistados aseguró conocer los servicios prestados por la Dirección; sin embargo, llama la atención que exista un porcentaje del personal que desconoce la oferta de servicios, sobretudo, aquellas vinculadas a la atención de violencia doméstica (20,0%), psicológica (13,3%) y trabajo social (11,1%).

GRÁFICA 18. RESPUESTA DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 4, *Vid. Supra*.

La divulgación de los servicios es fundamental para su real aprovechamiento y lograr un verdadero bienestar, satisfacción y compromiso por parte de las unidades policiales; debe difundirse la información sobre los programas y las acciones realizadas o puestas en funcionamiento. La institución debe estar en contacto

permanente y personal con el trabajador escuchando sus opiniones y haciéndolos participe de los resultados que se vayan alcanzando progresivamente con la realización de estos programas

5 2 3 Calidad de los servicios de bienestar

Los indicadores analizados en esta variable están referidos a conocer las valoraciones del entrevistado sobre el cumplimiento de los servicios que ofertan los diferentes departamentos que componen la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar de la Policía Nacional

5 2 3 1 Accesibilidad de los servicios de bienestar

Los resultados arrojados en los cuadros y graficas abajo presentados (cuadros del 5 al 9 graficas de la 19 a la 23) muestran consistencia en relación al resultado de las valoraciones dadas por los entrevistados a cada uno de los distintos indicadores auscultados (accesibilidad calidad divulgacion y promocion informacion de los factores de riesgo prontitud y eficacia)

La percepción y evaluacion de los entrevistados situa a los servicios medicos con el mayor porcentaje de valoracion (51 1%) entre excelente y bueno mientras los servicios de trabajo social y de atención de violencia domestica recibieron la mayor valoracion (53 3%) entre regular y malo

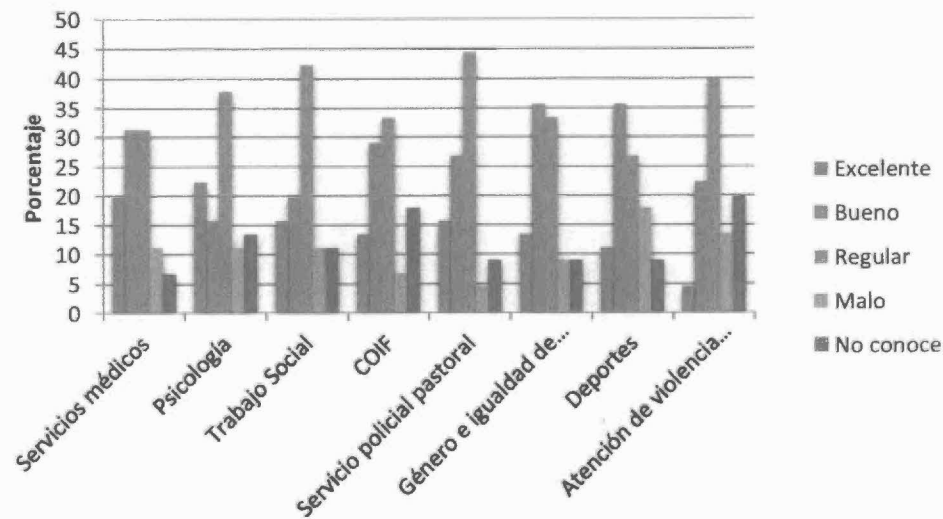
Es preocupante en este proceso investigativo que no solo un porcentaje importante del total de la muestra percibe que la gestion de bienestar es muy regular

lo que podría interpretarse como bajo impacto social de las políticas aplicadas al personal y sus familias; sino que un porcentaje importante de los entrevistados no conoce la gestión de bienestar, dado que se trata de la gestión de una dirección sensitiva para la Policía Nacional y que tiene una importancia fundamental para el óptimo desarrollo de sus principales funciones institucionales.

CUADRO 5. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGUN ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016										
SERVICIOS PRESTADOS	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA									
	Percepción de la población juramentada									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		NC	
Servicios Médicos	9	20,0	14	31,1	14	31,1	5	11,1	3	6,7
Psicología	10	22,2	7	15,6	17	37,8	5	11,1	6	13,3
Trabajo Social	7	15,6	9	20,0	19	42,2	5	11,1	5	11,1
COIF	6	13,3	13	28,9	15	33,3	3	6,7	8	17,8
Servicio Policial Pastoral	7	15,6	12	26,7	20	44,4	2	4,4	4	8,9
Género e Igualdad de Oportunidades	6	13,3	16	35,6	15	33,3	4	8,9	4	8,9
Deportes	5	11,1	16	35,6	12	26,7	8	17,8	4	8,9
Atención de Violencia Doméstica	2	4,4	10	22,2	18	40,0	6	13,3	9	20,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

GRÁFICA 19. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



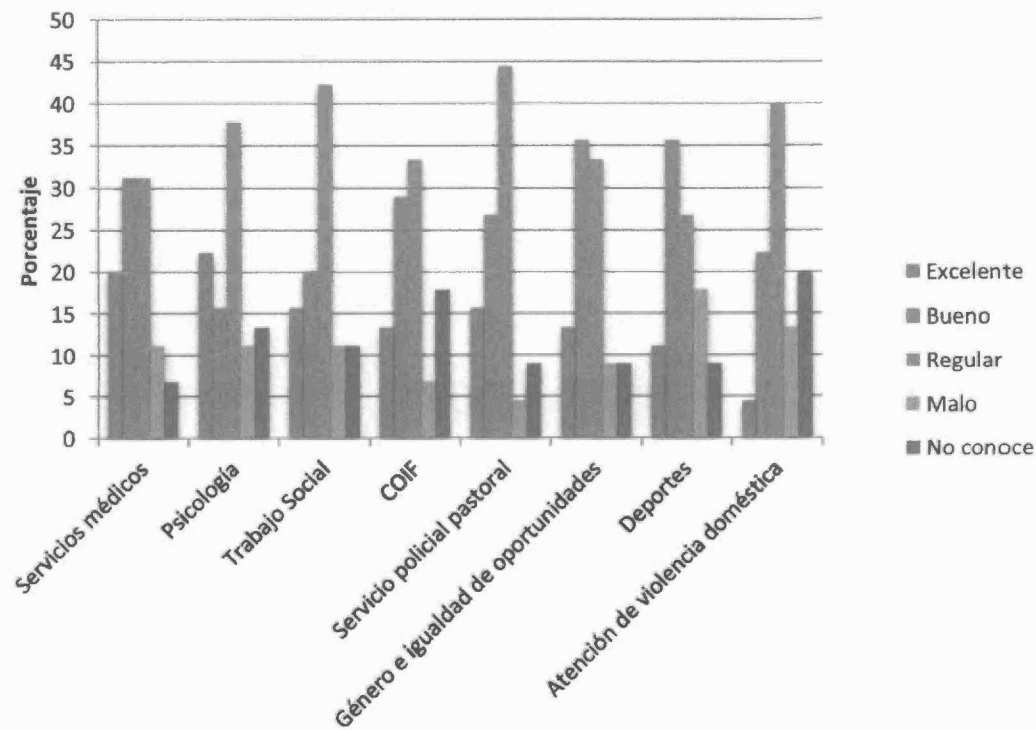
Fuente: Cuadro 5. Vid. Supra.

5.2.3.2. Calidad de los servicios de bienestar

CUADRO 6. VALORACION DE LA POBLACION JURAMENTADA, SEGUN CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016										
SERVICIOS PRESTADOS	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA									
	Percepción de la población juramentada									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		NC	
Servicios Médicos	9	20,0	14	31,1	14	31,1	5	11,1	3	6,7
Psicología	10	22,2	7	15,6	17	37,8	5	11,1	6	13,3
Trabajo Social	7	15,6	9	20,0	19	42,2	5	11,1	5	11,1
COIF	6	13,3	13	28,9	15	33,3	3	6,7	8	17,8
Servicio Policial Pastoral	7	15,6	12	26,7	20	44,4	2	4,4	4	8,9
Género e Igualdad de Oportunidades	6	13,3	16	35,6	15	33,3	4	8,9	4	8,9
Deportes	5	11,1	16	35,6	12	26,7	8	17,8	4	8,9
Atención de Violencia Doméstica	2	4,4	10	22,2	18	40,0	6	13,3	9	20,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

GRÁFICA 20. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



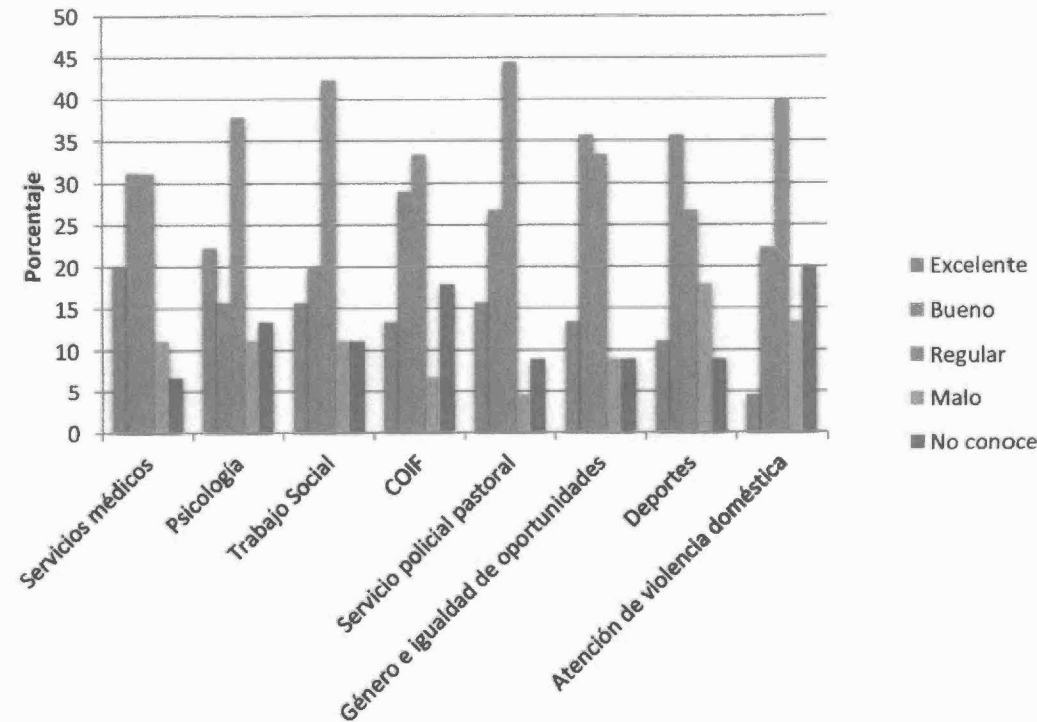
Fuente: Cuadro 6. Vid. Supra.

5.2.3.3. Divulgación y promoción de los servicios de bienestar

CUADRO 7. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016										
SERVICIOS PRESTADOS	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA									
	Percepción de la población juramentada									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		NC	
Servicios Médicos	9	20,0	14	31,1	14	31,1	5	11,1	3	6,7
Psicología	10	22,2	7	15,6	17	37,8	5	11,1	6	13,3
Trabajo Social	7	15,6	9	20,0	19	42,2	5	11,1	5	11,1
COIF	6	13,3	13	28,9	15	33,3	3	6,7	8	17,8
Servicio Policial Pastoral	7	15,6	12	26,7	20	44,4	2	4,4	4	8,9
Género e Igualdad de Oportunidades	6	13,3	16	35,6	15	33,3	4	8,9	4	8,9
Deportes	5	11,1	16	35,6	12	26,7	8	17,8	4	8,9
Atención de Violencia Doméstica	2	4,4	10	22,2	18	40,0	6	13,3	9	20,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

GRÁFICA 21. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



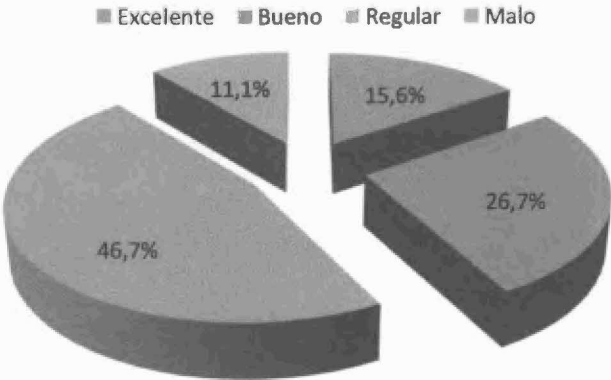
Fuente: Cuadro 7. Vid. Supra.

5.2.3.4. Información de los factores de riesgo

CUADRO 8. VALORACION DE LA POBLACION JURAMENTADA, SEGUN INFORMACION DE LOS FACTORES DE RIESGO PROFESIONAL DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016									
Detalle	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA								
	Percepción de la población juramentada								
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		NC
Información de los factores de riesgo	7	15,6	12	26,7	21	46,7	5	11,1	0 0,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

GRÁFICA 22. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN INFORMACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



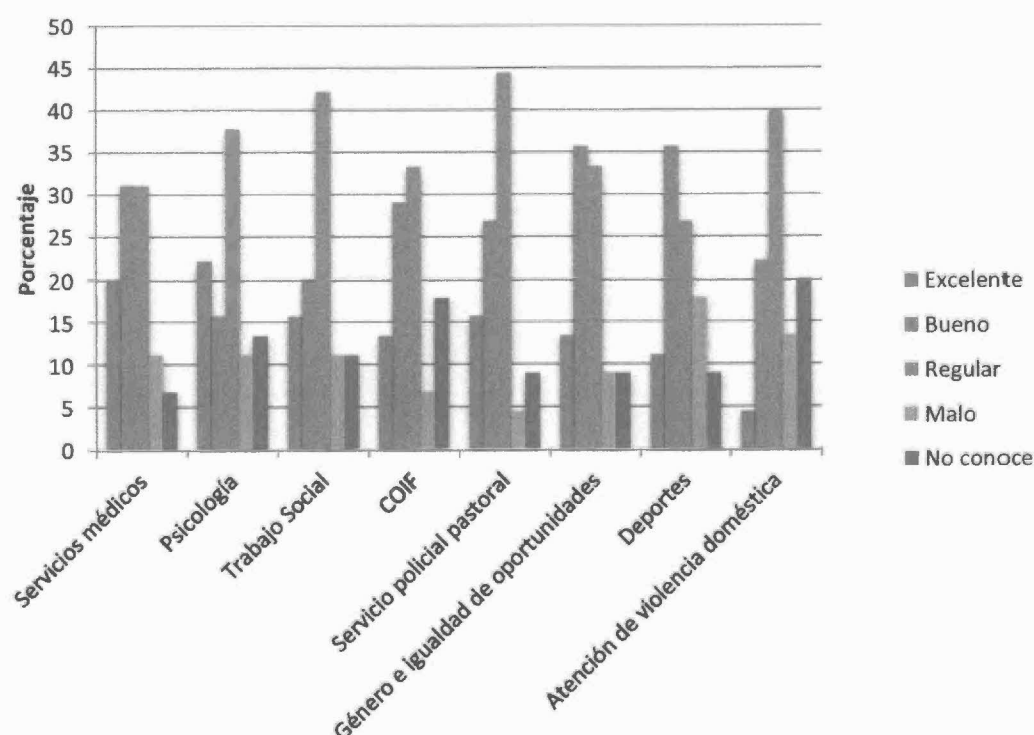
Fuente: Cuadro 8. Vid. Supra.

5.2.3.5. Prontitud y eficacia de los servicios de bienestar

CUADRO 9. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGUN PRONTITUD Y EFICACIA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016										
SERVICIOS PRESTADOS	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA									
	Percepción de la población juramentada									
	Excelente		Bueno		Regular		Malo		NC	
Servicios Médicos	9	20,0	14	31,1	14	31,1	5	11,1	3	6,7
Psicología	10	22,2		15,6	17	37,8	5	11,1	6	13,3
Trabajo Social	7	15,6		20,0	19	42,2	5	11,1	5	11,1
COIF	6	13,3		28,9	15	33,3	3	6,7	8	17,8
Servicio Policial Pastoral	7	15,6		26,7	20	44,4	2	4,4	4	8,9
Género e Igualdad de Oportunidades	6	13,3		35,6	15	33,3	4	8,9	4	8,9
Deportes	5	11,1		35,6	12	26,7	8	17,8	4	8,9
Atención de Violencia Doméstica	2	4,4		22,2	18	40,0	6	13,3	9	20,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

GRÁFICA 23. VALORACIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, SEGÚN PRONTITUD Y EFICACIA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 9. *Vid. Supra.*

5.2.4. Satisfacción de los servicios de bienestar

Los servicios de bienestar, deben pretender la satisfacción de las necesidades de los trabajadores concebidas en forma integral en sus aspectos: biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

En el gráfico (17), se observa que existe un alto grado de satisfacción por los servicios de bienestar. Un mínimo de 80,0% de los entrevistados, señalaron sentirse satisfechos; y son los servicios médicos los que capturan el mayor porcentaje (95,6%), de satisfacción.

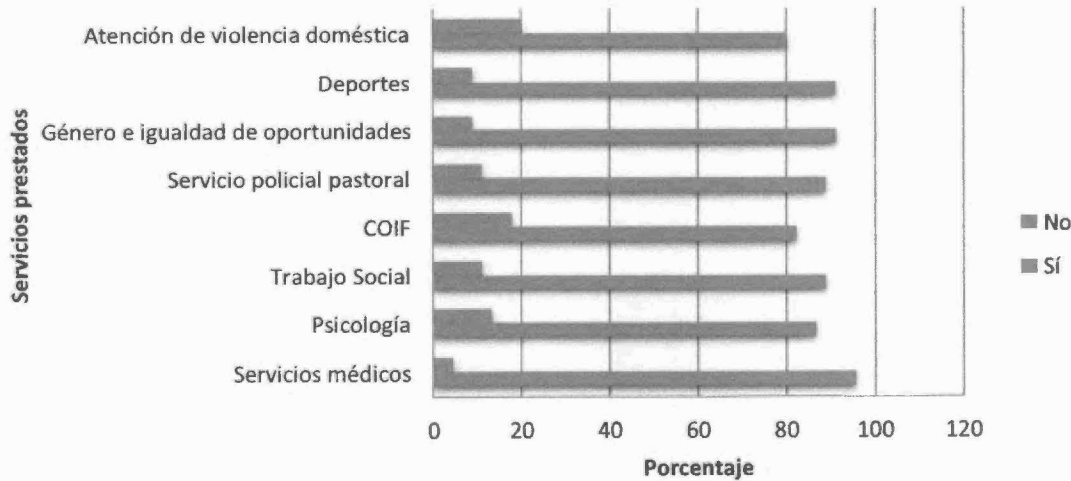
Nuevamente los servicios que son mayormente desconocidos, son a los que se le atribuye porcentajes de insatisfacción; tal es el caso de los servicios de atención de violencia doméstica (20,0%), psicología (13,3%) y trabajo social (11,1%). Esto supone, que al no estar familiarizados con los servicios las valoraciones dadas por los entrevistados, en cuanto a satisfacción, no van a ser las mejores.

CUADRO 10. SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016

SERVICIOS PRESTADOS	SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE 16ª ZONA POLICIAL PACORA			
	Satisfacción de la población juramentada			
	SÍ		NO	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicios Médicos	43	95,6	2	4,4
Psicología	39	86,7	6	13,3
Trabajo Social	40	88,9	5	11,1
COIF	37	82,2	8	17,8
Servicio Policial Pastoral	40	88,9	5	11,1
Género e Igualdad de Oportunidades	41	91,1	4	8,9
Deportes	41	91,1	4	8,9
Atención de Violencia Doméstica	36	80,0	9	20,0

Fuente: En base a Encuesta aplicada a población juramentada, que opera en el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va. Zona Policial Pacora, 2016.

GRÁFICA 24. SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN JURAMENTADA, POR LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR: AÑO 2016



Fuente: Cuadro 10. Vid. Supra.

5 3 Descripción y análisis cualitativo

En un primer apartado de este análisis cualitativo se destacan algunos aportes realizados por los dos directivos entrevistados de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar rectora en materia de bienestar social dentro de la institución y del Servicio Policial Motorizado *Lince*

En un segundo apartado se muestran en tablas los resultados obtenidos de las dos entrevistas realizadas en función de las categorías de análisis consideradas de acuerdo a las dimensiones conocimiento calidad y satisfacción. Dichas tablas como en todos los referentes al análisis cualitativo realizado incluyen como unidad de análisis la variable estudiada con sus correspondientes dimensiones indicadores y los resultados recopilados

5 3 1 Aporte a los servicios de bienestar

A continuación se comentan los aportes relevantes de las entrevistas realizadas centrando la exposición en los elementos coadyuvantes al fortalecimiento de la gestión de servicios de bienestar

5 3 1 1 Bienestar Social

Con respecto a lo que consideran es el Bienestar Social ambos han destacado en su definición que son factores que inciden en la calidad de vida de las personas

*“...La satisfacción de las necesidades del ser humano, que le garantizan una buena calidad de vida, en sus ámbitos laboral, familiar, social y psicológico”.
(Representante de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar)*

“...Aquellos factores que determinan la calidad de vida de una persona o grupos de personas y son también las que les permitirán a estas gozar y mantener una existencia tranquila, sin privaciones”. (Representante del Servicio Policial Motorizado Lince)

5.3.1.2. Programas y servicios brindados

Con respecto a los programas y/o servicios que desarrolla la dirección, ambos entrevistados coinciden en señalar el compromiso que mantiene la dirección en brindar servicios en beneficios de todos los funcionarios.

“...En el manual de Organización y Funciones de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar se establece que esta Dirección es la encargada de planear, organizar, ejecutar y evaluar acciones para brindar ayuda humanitaria oportuna, a los integrantes de la Institución y su familia. Por ende, desarrolla programas de Bienestar Social en beneficios de sus colaboradores en las siguientes áreas: Área de intervención: atenciones individuales y familiares de caso, estudios demográficos de variables específicas, investigaciones. Área recreativa: vacaciones, giras, verano feliz, matinée convivios. Área deportiva: torneos interzonas, representación de la Policía Nacional en torneos internacionales, competencias nacionales de diversas disciplinas, acondicionamiento físico. Área social: ferias de viviendas, celebraciones de fechas específicas (día de la madre, día del niño y la niña, navidad, fiesta de reyes, día de la secretaria, día del padre). Área laboral: jornadas de capacitación, seminarios, docencias, talleres. Área de salud: atenciones médicas, clínica de la

diabetes y del herido, fisioterapia, farmacia, laboratorio, ambulancia, paramédicos. Área escolar: centros de orientación infantil para hijos de los colaboradores”. (Representante de la Dirección Nacional De Bienestar Policial y Familiar)

“...La dirección cuenta con programas que brindan un servicio de excelencia en beneficios de todos los policías activos, pasivos y derechohabientes. Sus programas y acciones van orientados a promover el desarrollo integral, buscando permanentemente la optimización de su recurso humano. Entre ellos destaca los servicios Médicos, Género e Igualdad de Oportunidades, Trabajo Social, Psicología, Deportes, Oficina contra la violencia familiar, COIF. Todos estos servicios cuentan con programas que desarrollan anualmente en beneficio de sus colaboradores”. (Representante del Servicio Policial Motorizado Lince)

5.3.1.3. Contribución de los Programas y servicios brindados

En relación a la contribución que hacen los programas y servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, señalan que estos influyen satisfactoriamente, promoviendo un clima laboral favorable.

“...Reduciendo los índices de violencia doméstica, los problemas socio-familiares y promoviendo un clima laboral favorable”. (Representante de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar)

“...Los componentes de los Los componentes de los programas que ofrece la Dirección de Bienestar Policial y Familiar, que van desde el cuidado de la salud física y mental, sus docencias sobre el auto cuidado y manejo del stress, programas nutricionales, sistema de apoyo comunicacional, acondicionamiento físico dirigido al manejo adecuado del peso corporal a la mejora en el nivel

cardiopulmonar y a la relajación, influye satisfactoriamente en: el aumento en la concienciación de un estilo de vida saludable; el aumento del número de policías con mejores condiciones físicas; la disminución de policías con problemas de sobrepeso y obesidad; mejor clima organizacional; disminución del ausentismo laboral". (Representante del Servicio Policial Motorizado Lince)

5.3.1.4. Análisis FODA

Frente a la interrogante de cuáles serían los elementos a incluir en un FODA de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, ambos coincidieron en su análisis a la dirección.

*"...**Fortalezas:** mando directivo a nivel nacional; personal profesional e idóneo en diversas ramas; atención personalizada; ejecución de programas de bienestar social. **Oportunidades:** red inter-institucional de apoyo; capacitación al personal profesional; incremento en el personal profesional. **Debilidades:** falta de presupuesto asignado para la dirección; falta de un sistema de evaluación que mida los servicios y programas que brinda la dirección. **Amenazas:** cambios en el entorno". (Representante De La Dirección Nacional De Bienestar Policial y Familiar)*

*"...**Fortalezas:** está constituida por directiva institucional avalada por la ley orgánica; credibilidad del servicio; dirección conformada por profesionales. **Oportunidades:** fortalecimiento de alianzas con otras instituciones; capacitaciones en las especialidades que atienden las necesidades. **Debilidades:** limitaciones de recursos económicos y de personal; no se cuenta con el acceso directo a todos los servicios profesionales que brinda la dirección. **Amenazas:** usos de los recursos en otras necesidades distintas a los fines dispuestos". (Representante del Servicio Policial Motorizado Lince)*

5.3.2. Categorías de Análisis

5.3.2.1. Conocimiento

Tabla 6. CATEGORIAS DE ANÁLISIS CONSIDERADAS EN LA ENTREVISTA A LOS REPRESENTANTES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR Y DEL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE: ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DIMENSIÓN CONOCIMIENTO			
UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	INDICADORES	RESULTADOS
Comunicación de los servicios	Conocimiento	Conocimiento de los servicios de bienestar	Ambos representantes señalan que hay conocimiento sobre los servicios de bienestar que ofrece la institución, dado que estos se encuentran detallados en diversos artículos de la Ley Orgánica de la Policía Nacional. Ambos dan detalle de los programas y servicios que brinda la Policía Nacional a sus colaboradores, que guarda relación con el Bienestar Social tales como: Incentivo Económico por título universitario, Asistencias económicas por nacimiento de hijo, Becas para los hijos de los funcionarios, Servicios Remunerados, gasto de transporte y viáticos.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2. Calidad

Tabla 7. CATEGORIAS DE ANÁLISIS CONSIDERADAS EN LA ENTREVISTA A LOS REPRESENTANTES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR Y DEL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE: ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DIMENSIÓN CALIDAD			
UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	INDICADORES	RESULTADOS
Calidad de los servicios	Calidad	Accesibilidad de los servicios	Ambos entrevistados coinciden en que los servicios están al acceso de los funcionarios, y desde el mes de diciembre se presenta el cronograma de ejecución de las actividades que se desarrollaran en el transcurso del año, en los departamentos de Bienestar Laboral, Deportes, Servicios Médicos, Género e Igualdad de Oportunidades, Violencia Doméstica.
		Calidad de los servicios	Señalan que no existe un mecanismo propiamente estructurado de evaluación que mida los alcances y consecución de los objetivos planteados en el desarrollo de los mismos.
		Divulgación y promoción de los servicios	Por lo general, se utilizan, según los entrevistados, el Orden General del Día, que es una especie de boletín informativo que se publica diariamente mediante la página web de la Policía Nacional. De igual forma, Mediante notas a los jefes de dependencias y zonas policiales, mensajes de textos a los miembros del Directorio para que estos a su vez lo divulguen a sus unidades y llamadas telefónicas. Asimismo, ambos manifiestan la tendencia a utiliza afiches comunicativos de las actividades y programas colocados en áreas visibles.
		Prontitud y eficacia de los servicios	Señalan que la Dirección de Bienestar Policial y Familiar cuenta con planes estratégicos y esto se define en el establecimiento de términos y tiempos de ejecución de sus programas, como parte de un plan integral de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.3. Satisfacción

Tabla 8. CATEGORIAS DE ANÁLISIS CONSIDERADAS EN LA ENTREVISTA A LOS REPRESENTANTES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR Y DEL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE: ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DIMENSIÓN SATISFACCIÓN			
UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	INDICADORES	RESULTADOS
4. Satisfacción de los servicios de bienestar	Satisfacción/ insatisfacción	Satisfacción/ insatisfacción de los servicios de bienestar	Señalan que la Policía Nacional ha ido estableciendo prioridades en cuanto a la satisfacción de las necesidades y problemas que enfrentan las unidades, procurando dar respuesta a la mayoría de las necesidades de sus colaboradores. En este sentido el personal del Servicio Policial Motorizado "Lince", forma parte del establecimiento de estas prioridades en materia de dar respuesta a sus necesidades. Una vez presentada una necesidad sentida de un miembro de este servicio, se procede a canalizar la situación a través del Departamento indicado para gestionar su solicitud.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MERCADEO SOCIAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA PROMOVER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR

6.1. Presentación

La política de bienestar social, se erige como una estrategia integradora en la cual se cobijan todas las esferas psicosociales del ser humano. Es por ello, que la Policía Nacional ha mantenido una política clara con respecto al bienestar de sus miembros; por lo cual, ha creado dentro de su estructura una dirección dedicada al bienestar social policial, que provee de los servicios sociales al personal y sus familias. Se vislumbra así, que el bienestar social es concebido como el coadyuvante de la calidad de vida de los funcionarios y, por ende, responsable de la tranquilidad y satisfacción humana.

En el presente capítulo se muestran los aspectos que comprende la propuesta de mercadeo social para promover los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar para el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora, entre ellos su fundamentación, objetivos, proceso de ejecución, recursos involucrados para su realización y evaluación.

El Servicio Policial Motorizado *Lince*, forma parte de la Dirección Nacional de Operaciones de la Policía Nacional, siendo una unidad con un servicio altamente operativo y efectivo dedicados a la prevención de la delincuencia con un alto grado de riesgo mayor al del policía regular.

En tal sentido, la propuesta dirigida al Personal del Servicio Policial Motorizado *Lince* constituye una herramienta gerencial que contribuirá al logro de los objetivos institucionales, procurando a su vez, la mejora de la calidad de vida laboral de sus

unidades policiales en equilibrio con su vida familiar, así como el mejoramiento e integración laboral. Todo lo cual, permitirá elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño laboral.

Esta propuesta está sustentada en los resultados obtenidos de la investigación, donde unidades policiales, directivos, cuerpo policial retirado brindaron información relevante para conocer los elementos que contribuyen a configurar o estructurar la propuesta.

6.2. Fundamentación

La propuesta de mercadeo social para promover los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar para el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora, contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, basado en la Gerencia del Bienestar Social como un soporte dentro de la dinámica institucional. Este bienestar debe entenderse, ante todo, como la búsqueda de calidad de vida por medio de la satisfacción de las necesidades de adaptación e integración social y laboral, permitiendo un mayor desempeño laboral.

Para gerenciar es necesario tomar decisiones estratégicas, frente a un contexto y a toda la organización, que sean efectivas a largo plazo, mientras que para administrar se deben tomar decisiones tácticas y a mediano plazo; y para gestionar es preciso tomar decisiones frente a los procesos y a las tareas operativas; a corto plazo.

Kliskberg, plantea los requisitos que debe satisfacer la gerencia útil y señala que la misma:

- Debe pasar de una visión prescriptiva a un enfoque heurístico de exploración, investigación y experimentación.
- Debe identificar los problemas verdaderamente estratégicos, modificando sus parámetros de medición de la eficiencia organizacional.
- Acentuar la capacidad de innovación.
- Trabajar un modelo organizacional.
- Saber manejar modernas técnicas de intervención organizacional.
- Trabajar para dotar la organización de flexibilidad.
- Centrarse más en la administración de políticas, más que el simple gerenciamiento de los recursos.
- Debe convertirse en un administrador de valores.

De acuerdo a teorías existentes, podemos determinar que la exploración de la gestión social sobre el desempeño laboral, es un proceso que permite a través de la investigación establecer valoraciones en la búsqueda del mejoramiento personal y empresarial

Según Castillo Aponte (1996) "la gente tiende a perder interés en lo que hace si no obtiene los reconocimientos, correspondientes. Es necesaria la motivación, la remuneración, el bienestar laboral, la gestión participativa y el liderazgo"

La propuesta, se encuentra alineada a los objetivos de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar teniendo como función prioritaria contribuir a generar procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de las unidades policiales lince, el mejoramiento de su calidad de vida en equilibrio con su familia; además de elevar y mantener su sentido de pertenencia, su motivación y satisfacción dentro del Servicio Policial Motorizado lince, proponiendo su desarrollo integral y, por lo tanto, el fortalecimiento institucional.

En este sentido, planteamos la propuesta de establecer un mercadeo social como herramienta gerencial para promover los servicios que ofrece la dirección nacional de bienestar policial y familiar.

Al respecto podemos enunciar algunos principios del mercadeo interno como lo refiere Esteban (2002), ellos son:

- El personal de la organización es el primer beneficiario a atender.
- Los empleados deben comprender que han de actuar como se les indica, y que en ciertas ocasiones tienen que prestar servicios adicionales, si fuera necesario que pueden sobrepasar ocasionalmente, el compromiso laboral derivado de su categoría profesional, e incluso su horario.
- Los empleados deben aceptar que los servicios de formación y otras actividades de la organización se encaminan a apoyarles en su contacto con los beneficiarios. Reciben formación para desarrollar mejor el trabajo.

- La formación de cada miembro de la organización tiene como objetivo que cada trabajador sepa que hace y por qué y acepte su función en el seno de la organización
- Todo trabajador debe tener una visión muy clara de cómo son las relaciones que la organización desea con los beneficiarios y en qué medida participa cada persona de la organización en ellas

Pere Mora (2007) señala el concepto de marketing orientado a las organizaciones sociales y que permite decir que una entidad orientada al marketing es aquella que

- El usuario es la razón de la organización
- Un buen servicio es aquel que es útil a su usuario y que por lo tanto se adapta a sus necesidades
- El factor de éxito es conocer y comprender las necesidades de nuestros usuarios y generar su fidelización
- Las necesidades y motivación de sus usuarios se satisfacen de manera rentable y satisfactoria
- Tiene en cuenta que el marketing es un instrumento que nos sirve para relacionar la oferta con la demanda de una determinada necesidad social

La satisfacción personal y familiar que logren las unidades policiales tiene un impacto en su calidad de vida laboral y ambas derivan en una satisfacción total que representa una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de

los dominios de la misma atendiendo a la calidad de su vida a las expectativas y aspiraciones a los objetivos conseguidos basados en los propios criterios de la persona y que se realiza de manera favorable (Clemente Molero y Gonzalez 2000)

Un componente que forma parte importante en la calidad de vida laboral es el referido al equilibrio que debe existir entre la familia y el trabajo Las organizaciones dentro de sus planes estrategicos deben implementar politicas organizacionales que fomenten el equilibrio entre trabajo y familia conciliando las responsabilidades laborales y familiares para obtener un mejor desempeño

La propuesta gerencial de bienestar social tiene como finalidad alcanzar un grado de motivacion en las unidades policiales lince que se traduzca en un mayor compromiso y mejor desempeño laboral para asi obtener una mejor productividad a nivel institucional y elevar a nivel gerencial la direccion nacional de bienestar policial y familiar

De este modo se preve una articulacion entre los actores sociales la toma de decisiones y el reconocimiento de las necesidades con el proposito de elevar los niveles de eficiencia efectividad satisfaccion desarrollo y bienestar de las unidades policiales lince y su grupo familiar y contribuir al desempeño laboral

El programa esta articulado entre los actores sociales la toma de decisiones y el reconocimiento de las necesidades y expectativas declaradas en los resultados de la encuesta aplicada a unidades policiales del Servicio Policial Motorizado Lince de la

16va Zona Policial Pacora y las entrevistas a profundidad realizadas a la directora nacional de bienestar policial y familiar al jefe del Servicio Policial Motorizado Lince de la 16ª Zona Policial Pacora al general retirado Ruben Dario Paredes y a la licenciada Mercedes Lasso de Aleman trabajadora social de la Policia Nacional

La fase diagnostica sobre la que se fundamenta la propuesta no solo funge como plataforma descriptiva y analitica sino que ademas confirmo que los servicios de bienestar social son necesarios para que las unidades alcancen un mayor desarrollo de bienestar personal y profesional De ahí que dichos apoyos deban acompañar a las personas en los contextos donde se desenvuelvan (Luckasson et al 2002)

Los resultados obtenidos desde el orden cualitativo y cuantitativo permitieron ademas indagar en los perfiles personales academicos y profesionales de las unidades del Servicio Policial Motorizado Lince y la valoracion que tienen sobre los servicios de bienestar institucionalizados Todo esto coadyuvo a darle estructura a una serie de premisas que fundamentan la propuesta a saber

- Se evidencio la necesidad de tomar en consideracion los perfiles personales academicos y profesionales del personal policial Lince a efectos de gestionar de manera efectiva los servicios de bienestar
- En los resultados de la encuesta realizada para medir la percepcion de la gestion de los servicios prestados por la Direccion Nacional de Bienestar Policial

y Familiar se evidencia un alto porcentaje (20 0%) de desconocimiento de los servicios de bienestar

- Se evidencia la ausencia de mecanismos que monitoreen la gestion de la Direccion
- Se evidencia un aumento de profesionales dentro de la Direccion sin embargo no se hace referencia de una capacitacion continua para ese personal profesional de la salud
- Se evidencia que la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar cuenta con una diversidad de servicios socio familiares sin embargo el 53 3% de la poblacion entrevistada percibe estos servicios de regular a malo

Teniendo en cuenta los resultados se identifican las necesidades prioritarias para incluirlas dentro de la programacion y se diseña la matriz de proyectos y actividades El cronograma de actividades para la implementacion del programa se da a conocer previamente a las unidades lince mediante comunicaciones o correos electronicos para formalizar y garantizar su participacion

El programa esta orientado a implementar un mercadeo social para crear mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de las unidades policiales lince y sus familias y esta soportado sobre una serie de principios

Integralidad

Los proyectos y actividades se articularan con la vision y mision institucional

Reciprocidad

El programa se proyecta de tal manera que contribuya al mejoramiento del bienestar social de las unidades policiales lince y a su vez los resultados y acciones sirvan para retroalimentar La Direccion de Bienestar Policial y Familiar

Universalidad

Las unidades policiales lince del Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora formaran parte sin discriminacion del programa gerencial de bienestar social

6.3 Objetivos**Objetivo general**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida laboral a traves de una propuesta de mercadeo social de los servicios que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar que eleven los niveles de motivación productividad y bienestar de las unidades policiales del Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora

Objetivos especificos

- Promover los servicios que ofrece la direccion de bienestar policial y familiar a traves de un mercadeo social como herramienta gerencial

- Propiciar condiciones laborales que desarrollen la creatividad participacion y bienestar social de las unidades policiales lince
- Proveer a las unidades policiales lince de servicios de Bienestar social orientados a la satisfaccion laboral personal y familiar con el fin de sentirse identificados como el componente relevante para el logro de los objetivos institucionales
- Mejorar la calidad de vida laboral de las unidades policiales lince mediante la oferta de estímulos y condiciones positivas en los diferentes ambitos que los rodean (Laboral Personal Familiar)

6 4 Prioridades

Desde el programa gerencial de bienestar social para el Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora se busca el bienestar social de las unidades policiales lince Adicionalmente se garantiza que la gestion de la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar y los servicios de bienestar brindados se manejen integralmente en funcion del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de las unidades policiales lince Con la ejecucion del programa se espera que los resultados obtenidos deriven en

- Servicios de bienestar adecuados a las necesidades especificas de las unidades policiales lince
- Que se conozcan los servicios que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar

- Que exista un proceso de retroalimentacion en los servicios que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar
- Que existan unidades de enlace en el Servicio Policial Motorizado Lince y la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar
- Que se implemente un proceso de monitoreo y evaluacion de los servicios que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar
- Que la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar cuente con un personal actualizado para la atencion de las unidades policiales lince

6.5. ESTRUCTURA DE RECURSOS

DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR PROGRAMA GERENCIAL DE BIENESTAR SOCIAL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO "LINCE" 16VA. ZONA POLICIAL PACORA

MATRIZ DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES. AÑOS 2018-2019

Objetivo	Proyecto	Actividad	Resultado Esperado	Responsable	Recurso Requerido	Tiempo	Presupuesto	Indicador/ Evidencia
Propiciar condiciones laborales que desarrollen la creatividad, participación y bienestar social de las unidades policiales lince	Medición sistemática del personal del Servicio Policial Motorizado Lince	Aplicación de encuesta de utilización/satisfacción a unidades policiales	Servicios de bienestar adecuados a las necesidades específicas de las unidades policiales lince	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Un (1) funcionario encuestador -Físicos Computadora Papelería Toner Software estadístico	Semestral	Institucional	-Ficha técnica -Marco muestral -Unidades Muestrales -Cuestionarios -Informe Final de Resultados
	Inclusión de jornadas de inducción en la malla curricular del Centro de enseñanza superior (CES) para dar a conocer lo relacionado a la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, su alcance y servicios ofertados	Inducción a los nuevos oficiales sobre los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Oficiales egresados del CES conocen los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Un (1) funcionario capacitador -Físicos Computadora	Anual	Institucional	-Contenido curricular -Presentación power point -Lista de asistencia
Proveer a las unidades policiales lince de servicios de Bienestar social orientados a la satisfacción laboral, personal y familiar con el fin de sentirse identificados como el componente relevante para el logro de los objetivos institucionales	Diseño e implementación de un medio impreso de difusión sobre los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Elaboración de boletín informativo con las novedades más significativas que se generen en la Dirección	Unidades policiales conocen los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Un (1) funcionario diagramador -Físicos Computadora Impresora Papelería Toner	Trimestral	Institucional	-Boletín informativo
	Diseño e implementación de un mecanismo para retroalimentar y mejorar los servicios	Creación de un buzón electrónico de sugerencias que permita conocer y considerar las	Unidades policiales opinan sobre los servicios que brinda la Dirección Nacional de	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Un (1) funcionario informático -Físicos Computadora	Quincenal	Institucional	-Buzón electrónico -Estadísticas de opiniones emitidas

	que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	opiniones de las unidades policiales lince en relación a los servicios brindados	Bienestar Policial y Familiar					
	Creación de unidades de enlace en el Servicio Policial Motorizado Lince para informar sobre los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Reuniones periódicas informativas con las unidades de enlace del Servicio Policial Motorizado Lince	Unidades de enlace del Servicio Policial Motorizado Lince informadas sobre los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Un (1) funcionario informático -Físicos Computadora	Mensual	Institucional	- Lista de asistencia a reuniones
	Incorporación de procesos monitoreo y evaluación de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Creación de un equipo de monitoreo y evaluación sobre los servicios que brinda la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar monitorea y evalúa los servicios de bienestar ofertados a las unidades policiales lince	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Tres (3) funcionarios de diversas disciplinas -Físicos Computadora	Trimestral	Institucional	- Informes de monitoreo y evaluación
Mejorar la calidad de vida laboral de las unidades policiales lince, mediante la oferta de estímulos y condiciones positivas en los diferentes ámbitos que los rodean (Laboral, Personal, Familiar).	Actualización del personal de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar con herramientas y técnicas para la intervención social acordes a las exigencias del siglo XXI	Capacitación continua a los profesionales que forman parte de la Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar, a lo interno y externo de la institución, dentro y fuera del país	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar fortalecida con personal actualizado	Dirección Nacional de Bienestar Policial y Familiar	-Humanos Tres (3) funcionarios de diversas disciplinas -Físicos Computadora	Semestral	Institucional	- Carta de designación de curso .Copia de certificado o diploma

6.6 Evaluación de la propuesta

El programa gerencial del bienestar social se llevara a cabo durante la vigencia (2018-2019) dirigido a todas las unidades del Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora y sus familias para garantizar aumentar la calidad de vida laboral y la satisfaccion personal familiar y profesional de los mismos. Las actividades proyectadas se realizan con recursos institucionales de funcionamiento, inversion y de gestion interna para la vigencia establecida.

Con el fin de efectuar el seguimiento al cumplimiento del programa, la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar sera el encargado de elaborar informes trimestrales que indiquen el grado de cumplimiento del cronograma de ejecucion y el reporte de la informacion de los asistentes a las diferentes actividades. Durante la ejecucion de las actividades del programa se deberan dejar los siguientes registros:

- Registro de asistencia: Este registro debe ser diligenciado por todos los asistentes a cada actividad y permitira tener una base de datos actualizada que permita llevar una estadística sobre el índice de participacion.
- Registro de la evaluación inmediata de la actividad: Aplicara para todas las actividades que se desarrollen y se efectuara una vez finalice la actividad a traves de un formato diseñado para tal fin (Ver Anexo 9). El resultado de dicha evaluación sera insumo para la toma de decisiones gerenciales.
- Registros Fotograficos

En el planteamiento de un programa de bienestar social algunas de las siguientes situaciones pueden considerarse como obstáculos no obstante son dificultades remediabiles sobre los cuales se pueden tomar medidas correctivas que minimicen su impacto

- Deficiencias teoricas y metodologicas para adelantar una gestion integral del bienestar que aporte los elementos necesarios para la satisfaccion de las necesidades humanas de los servidores
- Carencia de diagnosticos de necesidades que fundamenten planes proyectos y programas como respuesta a la problematica
- Carencia de mecanismos de evaluacion y seguimiento a los planes proyectos y programas de bienestar
- Falta de conocimiento del nivel directivo de las organizaciones sobre lo que implica un verdadero desarrollo integral de las personas en la institucion
- Improvisacion en programas y actividades las cuales no se relacionan con las necesidades reales de los servidores ni con los objetivos organizacionales
- Catalogar a los programas de bienestar como un gasto mas que como una inversion

- El perfil del profesional que desarrolla los programas de Bienestar no es el mas adecuado para esa labor
- Desarticulacion de los programas de bienestar con los organismos responsables asi como deficiencias en la informacion sobre los servicios que prestan y la forma de acceder a ellos
- Poca integracion y coherencia entre los procesos de bienestar y otros procesos de recursos humanos como son la capacitacion la seleccion y la evaluacion de desempeño
- Falta de atencion a variables organizacionales que provocan insatisfaccion en las unidades policiales tales como la baja valoracion de su trabajo la escasa participacion en las decisiones que se tomen el poco apoyo a su creatividad la ausencia de una etica institucional ambientes fisicos inadecuados etc
- Falta de comunicacion al interior de la organizaci3n lo cual dificulta e impide la divulgacion y el conocimiento de los planes programas y tareas que se desarrollen en el programa de bienestar

Cabe señalar que los programas de Bienestar Laboral deben organizarse a partir de las iniciativas de las unidades policiales siguiendo el proceso de gestion que

promueva la participacion de los empleados en la identificacion de necesidades
planeacion ejecucion y evaluacion

Para que la propuesta del programa pueda aplicarse efectivamente se debe
considerar las políticas siguientes

- Participacion dinamica de todos los niveles gerenciales en la implementacion
- Involucrar a todo el personal permitiendoseles que hagan aportes en la implementación
- La Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar debera proporcionar todas las facilidades necesarias para que lo planificado en el programa se cumpla

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografia

- Alles M (2010) *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* Buenos Aires Humanitas
- Ander Egg E (1994) *Historia del Trabajo Social* Argentina Editorial Lumen
- Ander Egg E (1995) *Diccionario del Trabajo Social* Buenos Aires Lumen
- Audirac C De Leon C Estavillo V y otros (1973) *ABC del Desarrollo Organizacional* Mexico Editorial Trillas S A
- Balestrini M (2002) *Como se elabora el proyecto de investigacion* Caracas BL Consultores Asociados Recuperado en [http //dip una edu ve/mae/metodologia/paginas/Balestrini %20M%20Cap%20VI%20U2 pdf](http://dip una edu ve/mae/metodologia/paginas/Balestrini %20M%20Cap%20VI%20U2 pdf)
- Berger P y Luckmann T (1999) *La construccion social de la realidad* Buenos Aires Editorial Amorrortu
- Bernal Torres C (2013) *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* Colombia Editorial Delfin Ltda
- Bernier G y Johnsson L (1997) *Teoria para el Trabajo Psicosocial* Buenos Aires Espacio Editorial
- Bertalanffy L V (1976) *Teoria general de los sistemas Fundamentos desarrollo aplicaciones* Mexico Fondo de Cultura Economica Recuperado en http //biblioteca udgvirtual udg mx/eureka/pudgvirtual/Teoria%20general%20de %20los%20sistemas_v4 pdfhttps //monoskop org/images/7/77/Von_Bertalanffy _Ludwig_General_System_Theory_1968 pdf
- Blanchard K y O Connor M (1997) *Administracion por valores* Colombia Editorial Grupo Norma
- Botticelli S (2008) *La gerencia social en el Trabajo Social ¿Reduccion a una Ingenieria Social?* Colombia Revista Trabajo Social No 7 8
- Briones G (1995) *Metodos y Tecnicas de Investigacion para las Ciencias Sociales* Mexico Ed Trillas Recuperado en <http //www tesisdeinvestig blogspot com>
- Castro T (2010) *Gerencia social Herramienta para administrar mejor la cuestion social* Peru Universidad Nacional del Altiplano
- Chiavenato I (2011) *Administracion de Recursos Humanos el Capital*

Humano en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2008): *Gestión del Talento Humano.* México: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999): *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Editorial McGraw Hill.
- Delgado Planás, C. (2004): *La compensación total flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI.* Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Abat Oliba Ceu, Departamento de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9359/Tcdp.pdf?sequence=1/>
- Deming, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Diario el Siglo. (13 de abril 2014). Panamá Recuperado en: www.elsiglo.com
- Di Pasquale, E. (2008). *Bienestar Social: Un análisis teórico y metodológico como base para la mediación de la dinámica histórica en la Argentina..* Recuperado en: xx.ijhe.fahce.unlp.edu.ar/programa/deswcargables/actis_di_pasquale.pdf.
- Doyal, L. y Gough, I. (1994). *Teoría de las necesidades humanas.* Madrid: Icaria-FUHEM.
- Espinosa, M y Morris P. (2002): *Calidad de vida en el trabajo. Percepciones de los trabajadores. Chile.*
- Esquivel, F. (2004): *Trabajo Social y Gerencia Social: una revisión teórico-crítica de sus vínculos. En Política Social y Trabajo Social.* San Juan, Puerto Rico.
- Fantova, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas.* Madrid: Editorial CCS.
- Fantova, F. (2005): *Manual para la gestión de la intervención social.* Madrid: Editorial CCS.
- Gaitán Moya, J. y Piñuel Raigada, J. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- García Herrero, G. A. y Ramírez Navarro, J. M. (2002): *Diseño y evaluación de proyectos sociales,* España: Publidisa.

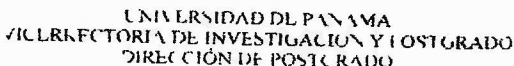
- Guizar Montufar, R. (2008): *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Golcher Ileana. (2003): *Escriba y sustente su tesis. Metodología para la investigación*. Panamá: Editorial Letras Panameñas.
- Grande Esteban, I. (2002): *Marketing de los servicios sociales*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Habermas, Jürgen (2002): *Teoría y praxis*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C; Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Heller, A. (1996): *Una revisión de la teoría de las necesidades*. Traducido por Ángel Rivero Rodríguez. Barcelona: Editorial Paidós. Recuperado en: <http://www.afoiceeomartelo.com.br/posfsa/Autores/Heller,%20Agnes/Heller,%20Agnes%20%20Una%20revision%20de%20la%20teoria%20de%20las%20necesidades.pdf>
- Ibáñez, Jesús (1994): *El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Ishikawa, K. (1990): *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia: Editorial Norma.
- Keith, D.; Newstron J. W. (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. México: Editorial M. Graw Hill.
- Kerlinger, F. (2004): *Investigación del comportamiento: Método de Investigación Ciencias Sociales*. México D.F.:Editorial McGraw – Hill.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1992): *Marketing social estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Ediciones Díaz De Salas, S.A.
- Licha, I (1999): *Las herramientas de la Gerencia Social (nota de clase)*. Recuperado en www.ifejant.org.pe
- Lillienfeld, R. (1991): *Teoría de sistemas. Orígenes y aplicaciones en Ciencias Sociales*. México: Trillas.
- Marcuse, H. (2004): *El arte como forma de la realidad*. Traducido por José Fernández Vega. Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado en: <http://www.marcuse.org/herbert/pubs/70spubs/727tr04ArteRealidad.htm>

- Maciariello, J.; Linkletter K. (2012): *Peter Drucker y el arte perdido de la Gerencia*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Maslow, A. (1963): *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers. Nueva York, 1954. Barcelona, Editorial Sagitario, S.A.
- Mateo Rivas, M. y García Ferrando, M. (1990): *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Valladolid: Editorial Simancas.
- Molina, M. L. y Morera, N. E. (1999): *La gerencia de servicios sociales*. Argentina: Editorial Lumen/Hvnabutas.
- Mora, P. (2007): *Marketing y comunicación aplicados a las organizaciones sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Namakforoosh, Naghi (2005): *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.
- Ordiz Fuertes, M. y Avella Camarero, L. (2002): *Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica*. Universidad de Oviedo: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8. Recuperado en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>
- Orsi, R. O. y Rique J.J. (1996): *Pobreza gerencia social y política*. Argentina: Espacio Editorial.
- Papalia, D. E.; Wendkos, O. S. (1997): *Desarrollo Humano, con aportaciones para Iberoamérica*. Colombia: Editorial Grupo Norma.
- Pardo, L. P.; Arteaga, P. (2001): *Gestión Social del Talento Humano*. México: Editorial Mc.Graw Hil.
- Pérez, J.A. (2014): *Riesgo laboral e incidencia en enfermedades ocupacionales de los trabajadores de la brigada motorizada de la policía*. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/riesgo-laboral-y-su-indicencia-enfermedades-ocupacionales-motorizada-p-c2>.
- Policía Nacional de Colombia. *Calidad de vida: un pilar del humanismo*. <http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME>
- Policía Nacional de Colombia. *Enfoque humanístico del servicio de policía*. [Http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME)
- Porras, F. A. (2013): *Lo militar y la administración. Las ciencias militares en apoyo a las ciencias de la administración*. Panamá: Universal Books.

- República de Panamá. Ley 18. 3 de junio de 1997. Ley Orgánica de la Policía Nacional de Panamá.
- República de Panamá. Ley 9. 20 de junio de 1994. Ley de Carrera Administrativa. Gaceta Oficial. 21 de junio de 1994. No. 22.562.
- República de Panamá. *Decreto Ejecutivo 279 del 8 de junio de 2015. "Por el cual se incrementa la estructura salarial, para algunos cargos policiales de la Fuerza Pública.*
- Robins, S. P. (2009): *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica.* México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, Z.; Becerra, F.; Hernández A. (2008): *Bienestar Social y desigualdad del ingreso: Diferentes enfoques de su Medición.* Recuperado en: www.eumed.net/rev/oidles/105/rh.htm
- Rojas Soriano, R. (1995): *Guías para realizar investigaciones sociales.* México D.F.: Editorial Plaza y Valdez S.A.
- Ruty, M. G. (2007): *Evaluación del Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos.* Buenos Aires. Recuperado en: <http://econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca>
- Torres, Z. (2014): *Teoría General de la Administración.* México: Grupo Editorial Patria. Recuperado en: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Vásquez M. R. (2011): *La remuneración variable.* Recuperado en: <http://www.norma9000.com/remuneracion-variable.html>
- Vigoya Valencia, A. (2002): *Bienestar Social Laboral. Una nueva propuesta. Colombia.* Recuperado en : <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Bienestar.pdf>
- Zamanillo Peral, T. (2011). *Ética, teoría y técnica. La responsabilidad política del trabajo social.* Madrid: Editorial Talasa. Recuperado en: <http://revistas.um.es/azarbe/article/view/151241/137491>
- Zuluaga, J. R. (1997): *Gerencia Social: Nuevo Paradigma en la Formación Profesional.* Colombia: Editorial Grupo Norma.

ANEXOS

1



VIP DP 1660 15
14 de diciembre de 2015

Dr^a Constanza Izeira
Directora de Investigación y Postgrado
Facultad de Administración Pública
Universidad de Panamá
F S D

Estimada Directora

Atendiendo solicitud de inscripción de tesis de la Maestría en Gerencia del Bienestar Social remito copia de la misma con su respectivo código para los tramites pertinentes

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	TÍTULO DE LA TESIS	CÓDIGO
Julia F. Thomas G.	Percepciones del personal del Servicio Policial Motorizado Pince de la 16va Zona Policial Tacora respecto a la gestión de bienestar social laboral que brinda la Dirección de Bienestar Social y Familiar de la Policía Nacional de Panamá	CE PT 327-02 01 15 36

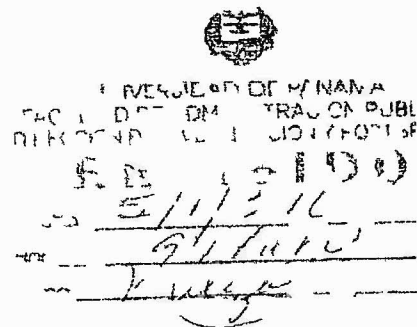
Attestament

Dr Juan A Gomez H
Vuerrector

c c Dr Tomás Díez Director de Investigación, VIP

bed

2015 A lu R jrm de l m l vers
 l l R l R l O l A l C F P PEREIRA
 F f l r lu l m R públ d P
 l (0) 3 53 0/ 23 53 9 (0) 3 3
 C l 6 ap. ind. p. n. p.



ANEXO 2

Panamá 4 de abril de 2016

Señor
Omar Ariel Pinzón
Director General
Policia Nacional de Panamá

Señor Director

Sirva la presente para saludarlo y desearle éxitos en sus loables funciones

El motivo de la presente es para solicitarle me conceda el Visto Bueno para entrevistar a los funcionarios de nuestra Institución que desempeñan los cargos de Director de Bienestar Policial y Familiar y Jefatura del Servicio Policial Motorizado Lince como parte del trabajo de investigación que desarrollo actualmente para optar por el grado de Magistra en Gerencia de Bienestar Social en nuestra primera casa de estudio

Este trabajo de investigación tiene por título "Percepción del personal del Servicio Policial Motorizado Lince de la 16va Zona Policial Pacora respecto a la gestión de bienestar social laboral que brinda la Dirección de Bienestar Social y Familiar de la Policía Nacional de Panamá

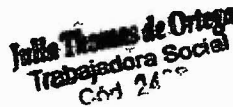
Dicha información será utilizada con fines estrictamente académicos y cabe señalar que las conclusiones de esta investigación serán dadas a conocer como propuesta de mejoras de estos servicios

Adjunto Formulario de Entrevista Focalizada para ambas jefatura e inscripción de tesis aprobada por la Vicerrectoría de Investigación y Post Grado de la Universidad de Panamá


Sin otro particular al respecto se despide de Usted

Atentamente


Licda. Julia Thomas de Ortega
M N J 45974
De servicio en la Dirección de Bienestar Policial y Familiar


Licda. Julia Thomas de Ortega
Trabajadora Social
C.M. 24-00

0282


04/04/2016
974

04010
de
Calle
Visto
mayor
7/4/16

ANEXO 3.

Diario El Siglo

13 de abril de 2014

Los Lincés se juegan la vida día a día en las calles



ARCHIVO- EL SIGLO

Un sargento II y cabo II resultan heridos tras colisionar con una 4 x 4 Toyota Prado. Sufrieron lesiones traumáticas.

domingo 13 de abril de 2014 12:00 a.m.

Luis Alberto Humes
lhumes@elsiglo.com

Un lince aquí en Panamá es conocido como una unidad policial que anda en moto. Ese es el significado que le da cualquiera persona.

Pero pocos conocen todo el sacrificio y trabajo que realizan los motorizados. Además desconocen como se la juegan día a día.

En Panamá hay aproximadamente 700 unidades de Los Linces. Ellos deben tener entre 20 y 35 años y no pueden ser obesos (más de 250 libras) y tampoco pueden ser extremadamente altos.

Cubren hechos policiales que van desde riñas de barrios hasta robos de bancos. Cuando una unidad está cerca del hecho se le radia y aparece expreso Eduardo Huertas, capitán encargado de la unidad.

Accidentes

Muchos de ellos han sufrido fracturas de brazos, piernas, accidentes traumáticos y pérdida de extremidades. Por año se registran más de 75 accidentes de tránsito. Son también propensos a atropellos y a balas. Siempre su cuerpo es el escudo de protección.

En los 20 años que tiene la unidad se han registrado cinco miembros caídos: Paul Rodríguez, David de Gracia, Francisco Ortega y Adrián Alexander, son algunos.

La herramienta que siempre acompaña a un Lince es un Suzuki DR650 que alcanza 200 kilómetros por hora y pocos terrenos que se le resistan. Es rápida, pero no alcanza a una Ninja. Esta moto ronda los 15 mil dólares en el mercado.

Su otra herramienta es una subametralladora que la lleva el que va atrás de la moto y está preparado para abrir fuego cuando sea. Él es el encargado de proteger al compañero que conduce, aunque este último también tiene habilidades de combate. Su otra amiga es la reglamentaria Glock 9 milímetros.

No es para cualquiera. Para llegar a ser Lince se requiere pasar varias pruebas de alto nivel físico y psicológico.

Según Huertas, se debe haber pisado calle, pasar un filtro y tener muchas ganas de servir a la ciudadanía.

El policía común no tiene esas habilidades. Hay que pulirlo y enseñarle. Recientemente tuvimos un diplomado, eso nos hace preparar a mejores unidades, sostuvo.

Además, señaló que se ha prestado enseñanzas a nivel internacional a países como República Dominicana, Salvador, Costa Rica, Haití y Ecuador, entre otros.

¿Y los bancos?

El 21 de septiembre de 1994 se inauguró La Unidad de Los Linces. Sería una unidad destinada a prevenir los robos y saqueos a bancos que eran muy recurrentes en ese entonces.

Ha pasado el tiempo y ya no el método de atacar.

No obstante, los Linces siguen en función y para algunos su disciplina los distingue. En algunas ocasiones se han visto involucrados en escándalos como la presunta protección a una banda criminal que iba ser detenida mientras se movilizaban en la Vía Argentina, Bella Vista. En ese hecho nunca se probó nada contra los Linces.

ANEXO 4

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SEGURIDAD PUBLICA
POLICIA NACIONAL
DESPACHO SUPERIOR

Fecha 5/10/16 de 20 16

Para D.N.O - DIBIPDL/Fam

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dar su aprobación | <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> URGENTE |
| <input type="checkbox"/> Dar su Opinión | <input type="checkbox"/> Resolver | <input type="checkbox"/> Investigar |
| <input type="checkbox"/> Dar instrucción | <input type="checkbox"/> Informarse | <input type="checkbox"/> Revisar |
| <input type="checkbox"/> Discutir conmigo | <input type="checkbox"/> Informar | <input type="checkbox"/> Devolver |
| <input type="checkbox"/> Proceder | <input type="checkbox"/> Encargarse | <input type="checkbox"/> Archivar |
| <input type="checkbox"/> Coordinar | <input type="checkbox"/> Placerme Atender su petición | |

De [Signature]

04010 Sol. de opovo p' trabajo de
Graduado Martín

ANEXO 5

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

Objetivo Evaluar a traves de la percepci3n del personal que labora en el Servicio Policial Motorizado Lince los servicios de Bienestar Social que brinda la Direcci3n Nacional de Bienestar Policial y Familiar

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) el recuadro que a su criterio sea su respuesta La informaci3n sera de caracter confidencial y sera utilizada para fines academicos

I PARTE CARACTERISTICAS DE LOS FUNCIONARIOS (AS)

1 Sexo

- 1 1 Masculino _____
1 2 Femenino _____

2 Edad

- 2 1 De 18 a 25 a1os _____
2 2 De 26 a 30 a1os _____
2 3 De 31 a 40 a1os _____
2 4 De 41 a 50 a1os _____
2 5 Mas de 50 _____

3 Estado Civil

- 3 1 Soltero _____
3 2 Casado _____
3 3 Unido _____
3 4 Separado/Divorciado _____
3 5 Viudo _____

4 Escolaridad

- 4 1 Primaria Completa_____
- 4 2 Pre Media Completa_____
- 4 3 Media Completa_____
- 4 4 Universidad Completa_____

5 Numero de Hijos (incluye hijastros/as)

- 5 1 Ninguno_____
- 5 2 De 1 a 3_____
- 5 3 De 4 a 6_____
- 5 4 De 7 en adelante_____

6 Lugar de residencia

- 6 1 Bocas del Toro_____
- 6 2 Cocle_____
- 6 3 Colon_____
- 6 4 Chiriqui_____
- 6 5 Darien_____
- 6 6 Herrera_____
- 6 7 Los Santos_____
- 6 8 Panama Centro_____
- 6 9 Veraguas_____
- 6 10 Panama Oeste_____
- 6 11 Panama Este_____
- 6 12 Comarca_____

7 Cargo Que Ocupa en la Institucion

- 7 1 Comisionado (a)_____
- 7 2 Subcomisionado (a)_____
- 7 3 Mayor_____
- 7 4 Capitan_____
- 7 5 Teniente_____
- 7 8 Sub Tte _____
- 7 9 Sargento Primero_____
- 7 10 Sargento Segundo_____
- 7 11 Cabo 1ro _____
- 7 12 Cabo 2do _____
- 7 13 Agente_____

8 Tiempo de servicio en la Institucion

- 8 2 De 1 a 5 años _____
8 3 De 6 a 10 años _____
8 4 De 11 a 15 años _____
8 5 De 16 a 20 años _____
8 6 De 21 a 25 años _____
8 7 Mas de 25 años _____

9 Tiempo de pertenecer al Servicio Policial Motorizado Lince

- 9 1 De un dia a 11 Meses _____
9 2 De 1 a 5 años _____
9 3 De 6 a 10 años _____
9 4 Mas de 10 años _____

10 Remuneracion recibida

- 10 1 De B/ 800 00 a B/ 1 000 00 _____
10 2 De B/ 1 001 00 a B/ 2 000 00 _____
10 3 De B/ 2 001 00 a B/ 3 000 00 _____
10 4 Mas de B/ 3 000 00 _____

II PARTE SERVICIOS QUE BRINDA LA DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR

Para las preguntas del 12 al 16, en escala del 1 al 4, favor de marcar con una X el numero que mejor represente el grado en el que esta de acuerdo con las siguientes afirmaciones La tabla que se muestra a continuacion presenta el significado de la escala mencionada

No	Tabla de Interpretacion
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

- 11 Cual de estos servicios que ofrece la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar, ¿conoce Usted?**

SERVICIOS	SI	NO
Servicios Medicos		
Servicios de Psicologia		
Servicios de Trabajo Social		
Centro de Orientacion Infantil		
Servicios Policial Pastoral		
Departamento de Genero e Igualdad de Oportunidades		
Departamento de Deportes		
Departamento de Atencion Integral para casos de Violencia Domestica		

- 12 Como considera usted la accesibilidad que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar a los siguientes servicios**

SERVICIOS	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
Servicios Medicos				
Servicios de Psicologia				
Servicios de Trabajo Social				
Centros de Orientacion Infantil				
Servicios Policial Pastoral				
Departamento de Genero e Igualdad de Oportunidades				
Departamento de Deportes				
Departamento de Atencion Integral para casos de Violencia Domestica				

13 ¿Como considera usted la calidad de los servicios que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar?

SERVICIOS	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
Servicios Medicos				
Servicios de Psicologia				
Servicios de Trabajo Social				
Centros de Orientacion Infantil				
Servicios Policial Pastoral				
Departamento de Genero e Igualdad de Oportunidades				
Departamento de Deportes				
Departamento de Atencion Integral para casos de Violencia Domestica				

14 Como considera usted, la divulgacion y promocion que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar, en sus siguientes servicios?

SERVICIOS	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
Servicios Medicos				
Servicios de Psicologia				
Servicios de Trabajo Social				
Centros de Orientacion Infantil				
Servicios Policial Pastoral				
Departamento de Genero e Igualdad de Oportunidades				
Departamento de Deportes				
Departamento de Atencion Integral para casos de Violencia Domestica				

15 Como considera usted los servicios brindado por la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar, en situaciones de riesgo laboral?

EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)

16 Que opinion tiene usted sobre la prontitud y eficacia de ayuda o apoyo que brindan los siguientes servicios?

SERVICIOS	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
Servicios Medicos				
Servicios de Psicologia				
Servicios de Trabajo Social				
Centros de Orientacion Infantil				
Servicios Policial Pastoral				
Departamento de Genero e Igualdad de Oportunidades				
Departamento de Deportes				
Departamento de Atencion Integral para casos de Violencia Domestica				

17 Cuales de estos servicios que brinda la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar usted se siente satisfecho?

Servicios Medicos _____
 Servicios de Psicologia _____
 Servicios de Trabajo Social _____
 Centro de Orientacion Infantil _____
 Servicios Policial Pastoral _____
 Departamento de Genero e Igualdad _____
 De Oportunidades _____
 Departamento de Deportes _____
 Departamento de Atencion Integral para casos de Violencia Domestica _____

ANEXO 6

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

ENTREVISTA FOCALIZADA A LA DIRECTORA DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR DE LA POLICIA NACIONAL Y AL JEFE DEL SERVICIO POLICIAL MOTORIZADO LINCE”

Fecha

Hora de Inicio

Lugar

Entrevista a

Responsable Licenciada Julia Thomas de Ortega

Objetivo Presentar informacion brindada relacionada al Bienestar Social del personal que labora en el Servicio Policial Motorizado Lince

- 1 ¿Existe relacion entre las leyes de Carrera Administrativa y la Ley Organica 18 de la Policia Nacional con el Bienestar Social?
- 2 ¿Como define usted el concepto de Bienestar Social?
- 3 La Direccion de Bienestar Policial y Familiar desarrolla programas o servicios de bienestar social ¿Explique?
- 4 ¿Existe un calendario o cronograma para la ejecucion de programas que brinda la Direccion de Bienestar Policial y Familiar? Explique
- 5 ¿Existe algun mecanismo de evaluacion de los servicios y actividades que desarrollan en la Direccion de Bienestar Policial y Familiar?
- 6 ¿Mencione cuales son los medios que utilizan para comunicar los servicios y actividades que brinda la Direccion de Bienestar Policial y Familiar?
- 7 ¿Como contribuye la Direccion de Bienestar Policial y Familiar en el mejoramiento de la calidad de vida del personal del Servicio Policial Motorizado Lince ?
- 8 ¿Existe un equilibrio entre las demandas (problemas y necesidades) del personal del Servicio Policial Motorizado Lince y la disponibilidad de recursos? explique
- 9 ¿Cuenta la Direccion de Bienestar Policial y Familiar con algun plan estrategico que le permita definir prioridades y toma de decisiones? Explique
- 10 Que variables colocaria en el Analisis FODA de la Direccion de Bienestar Policial y Familiar ?

ANEXO 7

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

GUIA DE ENTREVISTA AL GENERAL ® RUBEN DARIO PAREDES

Miercoles 22 de marzo de 2017

- 1 A su ingreso a la GN existia alguna unidad administrativa que tuviera la funcion de velar por el bienestar laboral del personal de clases y tropas?
- 2 ¿Cuales fueron las situaciones problemas o necesidades que sirvieron de plataforma para la conformacion de los servicios de atencion a las tropas y como se les denomino?
- 3 ¿Que condiciones del contexto situacion politica del pais de la region o de los estamentos policiales rodearon la decision de la conformacion de estos servicios?
- 4 ¿Como fue la evolucion de los servicios o beneficios que se fueron brindando en cada uno de los estamentos a la tropa?
- 5 Cuando no existían los servicios sociales ¿Como daban respuestas a los familiares en sucesos como caidos en cumplimiento del deber o violencia intrafamiliar?
- 6 ¿A que obedece la creacion de la plataforma de servicios de atencion social en la institucion? quien o quienes propusieron su creacion? ¿Quien o quienes fueron sus directivos y a que criterios obedecio su designacion?
- 7 ¿Cual fue la reaccion de los uniformados frente a la novedad de los servicios de bienestar social?
- 8 ¿Cree Ud que se considero en algun momento que la implementacion de estos servicios tenia relacion o conexion con la calidad del funcionario?
- 9 Para el año 1988 1989 Estados Unidos impuso sanciones economicas al pais dando situaciones politicas economicas y sociales ¿Como considera usted que el bienestar de la tropa se vio afectado en estos aspectos?
- 10 ¿Siempre se considero que los servicios de bienestar brindados a la tropa contribuian a alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la prestacion de servicios de las unidades?

- 11 ¿Que cambios considera usted que se ha dado entre los servicios iniciados para atención de la tropa y los actuales? por que?
- 12 ¿Qué recomendaciones haria usted a los tomadores de decisiones y a la actual administracion de la P N en materia de jerarquizacion presupuesto y prestacion de servicios de bienestar social?
- 13 ¿Considera usted que dentro de los factores de incentivo que habia en la G N exista alguno que se pueda retomar en la actualidad y que efectos cree que tendria?

ANEXO 8

UNIVERSIDAD DE PANAMA VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA LICENCIADA MERCEDES LASSO DE ALEMÁN JEFA DE SECCIÓN DE TRABAJO SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL EN EL PERIODO 2002-2004 Y 2013-2015

- 1 ¿Como y cuando se conformo el departamento de trabajo social y si era dirigido por un idoneo?
- 2 Que tipos de servicio sociales se brindaban en la G N y las extintas FF DD ?
- 3 ¿Cuales eran los programas que se desarrollaban en beneficio de la tropa y si estos programas iban dirigidos a esposas e hijos?
- 4 Para la invasion norteamericana en diciembre de 1989 ¿cuales fueron las intervenciones que tuvieron que hacer?
- 5 ¿Para 1990 que cambios sufrio trabajo social y como fue su reorganizacion?
- 6 Como nace la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar
- 7 ¿Cuales son los programas sociales que se ejecutan en la actualidad y cuales son los que han dejado de existir?
- 8 Existe algun servicio social con que se cuente en la actualidad que no existiera en la G N o las extintas FF DD ? explique cuales
- 9 ¿Que departamento de la Direccion Nacional de Bienestar Policial y Familiar maneja el tema de las pólizas de vida y salud de la Policia Nacional y que diferencia habia con el antes llamado seguro colectivo de vida?
- 10 ¿Con cuantas trabajadoras sociales inicio el departamento de trabajo social en la GN?

ANEXO 9.

REPÚBLICA DE PANAMÁ MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR POLICIAL Y FAMILIAR

FORMATO DE EVALUACION DE ACTIVIDADES PROYECTADAS

Marque con una (x) la evaluación que corresponde según su criterio				
Preguntas	Criterios de evaluación			
	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1
1.Los equipos que emplea la dirección de bienestar policial y familiar, tienen apariencia moderna.				
2.Los empleados de la dirección de bienestar policial y familiar, tienen apariencia pulcra.				
3.Los materiales relacionados con el servicio (folleto, impresos...) son visualmente atractivos.				
4.Cuando la dirección nacional de bienestar policial y familiar promete hacer algo en cierto tiempo, realmente lo hace.				
5.Cuando tiene algún problema la dirección de bienestar policial y familiar, muestra interés en resolverlo.				
6.La dirección nacional de bienestar policial y familiar ha realizado bien sus servicios desde la primera vez.				
7.DIBIPOLF no comete errores con los registros, extractos y anotaciones, etc.				
8.DIBIPOLF concluye el servicio en el tiempo prometido.				
9.Los funcionarios de DIBIPOLF ofrecen un servicio rápido.				
10.Los funcionarios de DIBIPOLF están dispuestos a ayudar.				
11.Los funcionarios de DIBIPOLF responden correctamente a las preguntas que se les hace.				
12.El comportamiento de los funcionarios de DIBIPOLF transmite confianza.				
13.Se siente seguro con DIBIPOLF.				
14.Se siente seguro con DIBIPOLF.				
15.Los funcionarios de DIBIPOLF son amables.				
16.Los funcionarios de DIBIPOLF dominan su rama para responder a sus preguntas.				
17.Recibe atención personalizada.				
18.El horario de DIBIPOLF le resulta cómodo.				
19.DIBIPOLF se preocupa por mis intereses, por aquello que me beneficia.				
20.Los funcionarios de DIBIPOLF comprenden sus necesidades.				